سلسلة

الإدارة في أسبوع

(٢)

الإدارة
الأسس والوظائف

إيهاب صبيح محمد زريق

ماجستير في إدارة الأعمال

طبعة مزيدة ومنقحة

الإهداء

إلى

أخي محمد

متمنيا له دوام التوفيق

١

مقدمة

إن الإدارة هي "العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة إلى تلك الخطط، وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم[1]".

وفي مقال للدكتور زاهي حواس بعنوان "كيف بنى عشرون ألفا من المصريين هرم خوفو؟"، قال:... لم يثبت الكشف عن مقابر العمال بناة الأهرام أن المصريين هم بناة الأهرام فقط، بل أثبتت الحفائر أيضا وجود نظام إداري محكم لتنفيذ هذا العمل الجبار. فقد قامت بعثة جامعة شيكاغو برئاسة "مارك لينر" بالكشف عن منطقة الإدارة الخاصة بالعمال والتي كانت تتبع "رئيس كل أعمال الملك"، وهو أهم منصب في مصر القديمة بعد الملك، فهو المسئول عن بناء الهرم وهو الذي يقدم للملك تقارير يومية عن سير العمل في بناء الهرم... ونحن نعتقد أن نظام الإدارة والإشراف على العمال في نظري يشكل أهمية قصوى، لأن لنا أن نتصور كيف استطاع المصري القديم تنظيم عملية حضور العمال من صعيد ودلتا مصر وتسكينهم بمنطقة الهرم والإشراف على سكنهم وأكلهم وشربهم وأيضا تنظيم قيامهم صباحا مع شروق الشمس وعودتهم في الغروب، والإشراف على العمال الذين يقطعون الأحجار، وآخرون ينقلونها، وتنظيم الإشراف على جوانب الهرم، حيث

---

1 – قاموس الإدارة لنبيه غطاس.

كان يوجد مشرف لكل جانب من جوانبه وعدد عمال مسئول عنهم، وهذه هي في رأيي هي المعجزة الحقيقية .. "معجزة إدارة بناة الأهرام[٢]".

إذن، مفهومَ الإدارة قديمٌ قِدم الجنس البشرى نفسه. بل من الممكن القول أن الإدارة عصب الحياة منذ قديم الزمان. ومفهوم "الأسرة" ذاته يتطلب أن تكون الحياة منظمة، وموارد الطعام مقسمة بطريقة تزيد الانتفاع منها إلى الحد الأقصى، واتخاذ الخطوات المناسبة لتأمين سلامة الأسرة... كل ذلك من مقومات الإدارة الناجحة. كما يظهر التاريخ المدوَّن تطبيق الحضارات القديمة لبعض أساليب الإدارة الشائعة، ويرجع ذلك إلى ٥٠٠٠ آلاف سنة قبل الميلاد حينما استخدم السامريون القدماء السجلات المدونة في الأعمال الحكومية، وبنى المصريون القدماء الأهرام قبل حوالي ٧٠٠٠ سنة كما تقدم أعلاه. ومن الطبيعي، افتراض أن جميع وظائف الإدارة الحديثة، ونقصد التخطيط والتنظيم، والتوجيه، واختيار الموظفين، والرقابة، قد قامت بدور كبيرً ومتناسق في بناء هذه الآثار الخالدة.
يقول البروفيسور بيتر دراكر، رائد الإدارة الحديثة[٣]:

"إن الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وقد اتضح بجلاء أن فكرة العالم الاقتصادية التقليدية عن التنمية باعتبارها وظيفة لحفظ المدخرات، واستثمار رأس المال فكرة لا تفي بالمراد. وفي الواقع، لا تنتج المدخرات، واستثمار رأس المال، الإدارة والتنمية الاقتصادية. بل على النقيض تماماً، تنتج الإدارة التنمية الاقتصادية والتطور الاجتماعي علاوة على المدخرات واستثمار رأس المال".

وسلسلة "الإدارة في أسبوع" سلسلة سهلة الأسلوب، بسيطة العرض، تغطي كافة جوانب الإدارة وتقدم للقارئ الأكاديمي المتخصص والقارئ المثقف أحدث الأساليب والنظريات والقضايا الهامة في الإدارة من خلال أجزائها الأربعة.

[٢]- جريدة الأهرام المصرية، السنة ١٢٥، العدد ٤١٥٥٠ ، وتاريخ ٩ سبتمبر ٢٠٠٠م.

[٣]- أنظر أيضا الجزء الأول، الفصل الأول.

نتناول في الكتاب الأول مفهوم الإدارة ومهام الإدارة والمسئوليات وتطـور الفكر الإداري عبر التاريخ وصولا إلى نظرية الإدارة بالأهداف. ثم نناقش بعـض القضايا الإجتماعية والأخلاقية في الإدارة ووجهة نظر الجمهور والمجتمع لرجـال الأعمال وأصحاب المؤسسات التجارية والصناعية الكبرى. وقد أضفنا فـي هـذه الطبعة فصلين أحدهما عن الإدارة والسلوك التنظيمي والآخر عن الإدارة والإبداع.

ويتضمن الكتاب الثاني وظائف الإدارة الأساسية على الترتيـب وبـشكل مفصل:

١. التخطيط
٢. التنظيم
٣. اختيار الموظفين
٤. التوجيه والقيادة
٥. الرقابة

أما الكتاب الثالث فيشتمل على أساليب عملية إتخاذ القـرارات الـسليمة، ونظم المعلومات، وإدارة العمليات والإنتاج، وأخيرا على فصل كامـل عـن دور الإتصالات الفعالة في نجاح الإدارة.

ونناقش في الكتاب الرابع أساليب تحفيز الموظفين والتطـوير الإداري ثـم العلاقات الصناعية ودور نقابات العمال في الصناعة ودور مدير شئون الموظفين، ودور رؤساء العمال في الصناعة وأهمية الديمقراطية الصناعية وأخيـرا أسـاليب إدارة الخلافات والمنازعات. وقد أضفنا في هذه الطبعة الثانية ملخصا لمصطلحات الإدارة والعمال باللغتين العربية والإنجليزية.

نأمل أن تحقق هذه السلسلة الأهداف المرجوة منها وأن تفتح أفاقـا جديـدة وأفكارا حديثة لكافة المهتمـين والعـاملين فـي مجـال الإدارة. والله مـن وراء القصد،،،،،،

إيهاب زريـق

الفصل الأول

التخطيط التنظيمي

عرّفنا التخطيط في الكتاب الأول على أنه أحد وظائف الإدارة الأساسية. ولكون التخطيط هو الجسر الذي يربط بين الحاضر والمستقبل، فقد اعتبره علماء الإدارة الوظيفة الرئيسية للإدارة وذلك لندرة الموارد والبيئة المتغيرة التي تحدثها المنافسة الشرسة من أجل الحصول على تلك الموارد.

ويعتبر التخطيط عملية اتخاذ قرار بشأن أهداف يمكن تحقيقها وأداء أنشطة العمل لبلوغ هذه الأهداف. كما يعتبر التخطيط عملية استعداد للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الأنشطة باستنباط طرق الحلّ المستقبلية. ويكمن الهدف الأساسي من التخطيط في الحد من المخاطرة إلى الحد الأدنى والشروع في تنظيم الجهود داخل المؤسسة بقصد إحراز النجاح التنظيمي.

ما هو التخطيط؟

تدور كافة تعريفات التخطيط حول جوهر مركزي يتمثل في اتخاذ القرارات الحالية التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة. ويتبع مثل هذا التعريف ثلاثة سمات رئيسية، وهي:

١. ***التخطيط ذو طبيعة توقعية***: إذ يتحتم اتخاذ قرار فوري حيال أمر ما قبل حدوثه بالفعل.

٢. ***التخطيط مجموعة متماسكة من القرارات***: يشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات بشأن الأحداث المتوقعة في المستقبل ووضع خطط العمليات بغية تحقيق الأهداف الموضوعة.

٣. ***التخطيط توكيد على النتائج المستقبلية المرجوة***: يعتبر التخطيط وسيلة لضمان بلوغ الأهداف التنظيمية الهامة حسب المخطط لها وحسب رغبة المؤسسة.

وقد عرَّف البروفيسور سيرل ل. هودسون *Cyril L. Hudson* التخطيط تعريفاً شاملاً، فقال:

"التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي؛ وإحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة. والتخطيط عبارة محاولة مدروسة للتأثير على، واستغلال، وإحداث والسيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغيرات. بل وربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير مع الأخذ في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على القطاعات الأخرى".

وعرَّف البروفيسور بيتر دراكر، رائد الإدارة الحديثة، التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمّنه عنصر التغذية المرتجعة كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط، فقال أن الخطيط عبارة عن:

"عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة من خلال التسلح بأفضل المعارف عن المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية المرتجعة المنظمة والمرتبة[1]".

عمليات التخطيط الستة

١. *الهدف*

يتطلب التخطيط الفعال فهماً واضحاً لأهداف المؤسسة، وأسباب تأسيسها. وتختلف الأهداف من مؤسسة لأخرى. فمن المؤسسات من تهدف إلى زيادة حصتها من الأرباح أو حصتها في السوق ومنها من تطمح إلى توفير وظائف جديدة أو تقديم منتجات مبتكرة. لذا، فمن المحتم، أن يكون هدف كل مؤسسة واضحاً ومفصلاً.

٢. *الفلسفة*

تجسد الفلسفة المعتقدات الأساسية فيما يتعلق بكيفية تحقيق هدف المؤسسة. على سبيل المثال، تقوم فلسفة شركة جنرال موتورز على الربحية من خلال الجودة والخدمة والصيانة والسلوك الأخلاقي.

٣. *المقدمة المنطقية*

تشمل مواطن الضعف والقوة في المؤسسة ومدى معرفتها. وباستطاعة الإدارة التوصل إلى بعض الاستنتاجات عن اتجاهات البيئة بواسطة التنبؤ بقصد التعامل مع المتغيرات الواقعة بطريقة أكثر عقلانية.

٤. *السياسات*

السياسات هي عبارة عن إرشادات عامة أو إيجاز مفصل لأهداف أو أساليب الإدارة المتبعة في مؤسسة معينة. وتطور المؤسسة النموذجية سياسات للإنتاج، والشئون المالية، والمحاسبة، والتسويق والموظفين، والتي تُشكل الأساس للتخطيط.

---

[1] – أنظر أيضا الفصل الثالث.

٥. الخطط

تمثل الخطط الأهداف المحددة وبيانات العمليات وترشدنا خطوة بخطوة إلى طريقة تحقيق الأهداف ومراحل إحراز التقدم في الأداء.

٦. الأولويات

ينبغي إعطاء الأهداف التنظيمية أولوية خاصة. ويتحتم توزيع الموارد الزمنية المحدودة، والموارد المالية، والمواد وغيرها بالنسبة والتناسب مع الأهداف ذات الأولوية القصوى. وتوضع أولويات الأهداف على أساس فلسفة المؤسسة، والمقدمة المنطقية، والمقاييس الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وسوف تؤثر مثل هذه الأولويات على عملية التخطيط.

أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط عملية رئيسية في المؤسسات التجارية والصناعية المعاصرة حيث يحتم التعقد المتزايد في المشروعات المعاصرة، والإبتكارات التكنولوجية الحديثة، والتحولات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة، إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً. ويرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط، والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي، تُنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.

ويركز التخطيط على الأهداف، وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساساً على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة. وتحدد الأهداف اتجاه التخطيط، وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف. وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري. كما يساعد التخطيط على انسياب العمليات. ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى. ونظراً لتوقع احتياجات المؤسسة مقدماً، يمكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خفض إمكانية فقدانها وضمان استخدامها الإستخدام الأمثل.

يعتبر التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية. ونظراً لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالإمكان التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات. وتساهم الخطط الجيدة في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

أ. الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع، واتخاذ التدابير التصحيحية تجاهه.

ب. إتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كمياً بإنتاج المبيعات مع الإحصائيات الصناعية أو التنبؤات بأحوال السوق.

علاوة على ذلك، يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن الأنشطة المستقبلية. ويساعد أيضا المديرين على اتخاذ القرارات بشأن الأنشطة الحالية بسبب وضوح الأهداف والخطط والسياسات وجداول الأعمال.

خصائص التخطيط الجيد

تسعى الخطة الجيدة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. ويعتبر التخطيط مسألة ثنائية الجانب. فإذا انصب اهتمام المخططون على جانب الموارد الاقتصادية والمادية والفنية دون الجانب البشري عند وضع الخطط، فحينئذ، تغدو فرص نجاح برنامج التخطيط ضعيفة للغاية. وتقوم الخطة الجيدة على أساس أهداف واضحة ومحددة وسهلة الفهم والاستيعاب، وتتضمن الخطة الجيدة كافة الأهداف بغية استيعاب كافة الموظفين لمغزاها ووضعها قيد التنفيذ بسهولة. كما تتسم الخطة الجيدة بالتوازن والمرونة في نفس الوقت وذلك لاستخدام الموارد المتوفرة بطريقة سليمة في أداء كافة الوظائف ولإدخال أية تغييرات في تلك الموارد عند الضرورة. علاوة على ذلك، يجب أن تتسم الخطة بسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة كي يمكن إجراء التعديلات عليها في المواقف الطارئة. ويلزم تحديد موعد زمني لإنجاز كل خطة حيث يشتمل التخطيط على المدى البعيد على مخاطر كبيرة كما أنه من الصعوبة بمكان توقع الأحداث على مدى فترة زمنية كبيرة. كما تجب مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط لأن التخطيط مسئولية مشتركة لا يقتصر على مستوى الإدارة العليا فحسب. وأخيرا، توحد عملية التخطيط مديري الأقسام المختلفة على فترات زمنية متباينة. ومن الضروري أن تدمج الخطة الجيدة جميع هذه الأقسام مع الأخذ في الاعتبار انسجام وتناسق ووحدة الهدف في جميع الفترات الزمنية والتركيز على الهدف العام.

مزايا وفوائد التخطيط

يوجه التخطيط المديرين نحو الهدف، كما يحدث وحدة الهدف نظراً لوضع الأهداف منهجياً بالإضافة إلى تحديد أساليب وطرق وإجراءات تحقيق تلك الأهداف بوضوح. ويحفز التخطيط السليم الموظفين على العمل: إذا تم إبلاغ الخطط إلى كافة المستويات في المؤسسة بطريقة مناسبة، فعندئذ، يغمر كل فرد من أفرادها الشعور بالمسئولية تجاه تنفيذ المهام المنوطة به، وبالتالي يزيد الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يحث الأفراد على العمل في جو يسوده الود والإخلاص. بالإضافة على ذلك، يوفر التخطيط إطار عمل لاتخاذ القرارات لأن معرفة الأهداف التنظيمية وأساليب تحقيق تلك الأهداف تزيل أي التباس في عملية اتخاذ القرارات إذ

يتطلب التخطيط المنهجي فهماً وتقديراً للعوامل المتغيرة الكثيرة التي تؤثر علـــى الأحـــداث، وبالتالي فمن غير المحتمل إهمال عامل متغير مهم قد يؤثر بشكل غير ملائم على عملية اتخاذ القرار. حيث أن التخطيط يشتمل على تحديد الموارد التنظيمية بغية الاستخدام الأمثل، فإنـــه يخفض الفاقد من تلك الموارد إلى أدني مستوى، وكذلك الوقت الضائع للعمال، ووقت توقـــف الآلات والذي ينتج عنه منطقيا خفض تكاليف العمليات إلى الحد الأدنى..و نظراً لكون التنبـــؤ الدقيق بالأحداث المستقبلية جزءا مكملا للتخطيط الفعال، فإنه يحد من المخاطرة والشك وعدم الثقة. ولكون التخطيط يسبق الأحداث، فإنه يمنع الحكم العشوائي واتخاذ القرارات العشوائية.

يُحسن التخطيط القوة التنافسية للشركة من ناحيتين. الأولـــى: إتاحـــة الوقـــت الكـــافي للتسويق، والاستفسار عن أفضل الأسعار التنافسية للمواد الخـــام والمعـــدات وقطـــع الغيـــار والموارد البشرية. والثانية، يمكِّن التخطيط الشركة من القيام بإحداث التغيرات اللازمة في خط الإنتاج أو أساليب الإنتاج إذا قررت ذلك. كما يوفر التخطيط معايير الأداء اللازمة لقياس مدى تقدم المؤسسات. وتساعد الخطط الموضوعية بعناية على عملية الرقابة. ومن خلال المعرفـــة المبكرة للانحرافات المحتملة في الخطة، يمكن اتخاذ التدابير التصحيحية في حالة حدوث تلك الانحرافات. وتساعد معايير الأداء وطرق تقييم الأداء على تنمية الجهد البشرى وتطور نظام المكافآت العادل. ومن ثم، يمكن أن يصبح التخطيط أرضية تدريب صلبة لمديري المستقبل.

خطوات التخطيط المنهجي

يمكن اعتبار التخطيط بمثابة سلسلة متصلة الحلقات من الخطوات التي لا غنى لواحدة منها عن الأخرى. وهذه الخطوات هي كالتالي:

الخطوة الأولى:

وضع وتحديد الأهداف العامة والمركزية للمؤسسة بوضوح تام حيث يمكن أن يُـــشكل الهدف المحدد تحديداً جيداً الفرق بين نجاح وفشل المؤسسة التجارية أو الصناعية. فالهـــدف العام لمستشفي، على سبيل المثال، هو تقديم الخدمات الطبية ذات الجودة العالية للمرضي.

الخطوة الثانية:

تحديد موقع المؤسسة الحالي بالنسبة لأهدافها، وإجراء تقييم لمواطن القوة والضعف بها وذلك لتحديد مدى واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها.

الخطوة الثالثة:

التنبؤ بالأحداث المستقبلية بقصد وضع خطة فعالة قدر الإمكان. وتشتمل عناصر التنبؤ على الظروف الاقتصادية، والتحولات فـــي أذواق المـــستهلكين، والتطـــورات التكنولوجيـــة والإنتاجية الحديثة، والاستراتيجيات التنافسية المحتملة.

الخطوة الرابعة:

إعداد خطط ثانوية لكل قطاع من قطاعات المؤسسة بغية دعم الخطة المنهجية العامة بمجرد وضعها. وتوضع الخطط الثانوية أو خطط القطاعات في كل مجالات المؤسسة التجارية ولكن في إطار الخطة الرئيسية بقصد تنسيق وتكامل برامج وسياسات كافة قطاعات المؤسسة.

الخطوة الخامسة:

تنفيذ الخطة وتقييم النتائج بطريقة سليمة. ويتطلب التنفيذ تنسيق كافة الجهود ومجموعة من المهارات المهنية. ولكن، في ظل التغييرات السريعة التي نشهدها اليوم، فمن الضروري أن تظل الخطة قابلة للتقييم وإدخال التعديلات عليها. كما يجب مراجعة الخطط بصفة دورية لقياس التقدم والكفاءة حتى يتثنى تصحيح أي انحراف قد يطرأ عليها.

مشكلات التخطيط

يرجع فشل الخطط في تحقيق النتائج المرجوة منها إلى عدة أسباب. وهذه الأسباب كالآتي:

١. ***عدم تكامل التخطيط مع نظام الإدارة العام***: ويرجع ذلك إلى فشل الإدارة العليا في تحديد ودمج التخطيط المنهجي مع المفهوم الرئيسي لهدف المؤسسة.

٢. ***الافتقار إلى فهم الخطوات المختلفة لعملية التخطيط***: حيث يمكن أن تفتقر الإدارة إلى معرفة ومهارة فهم جميع خطوات التخطيط.

٣. ***عدم مشاركة الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا بالمؤسسة في عملية التخطيط***: يؤدي وضع كافة خطوات التخطيط المنهجي بصفة عامة على مستوى الإدارة العليا إلى عجز الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا عن فهم كافة مجالات التخطيط. وبالتالي فمن غير المستطاع مساهمة بعض العناصر الرئيسية كدخل لعملية التخطيط.

٤. ***نقص المعلومات***: يؤدي عدم توفر البيانات والمعلومات الصحيحة، والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري للتخطيط المنهجي، أثناء القيام بعملية التخطيط إلى التنبؤ الخاطئ بالأحداث أو الحكم الذي تعوزه الخبرة والتمرس.

٥. ***المبالغة في التوقعات عند وضع التخطيط المنهجي***: حيث يمكن أن يتم وضع الخطط بسرعة بالغة وبتوقعات مبالغ فيها للغاية.

٦. ***فشل الإدارة في العمل وفقا للخطط الموضوعة***: ويرجع ذلك إلى افتقار الإدارة إلى الفهم الكامل لكافة مجالات الخطة أو إلى المقاومة المتأصلة في الخطة للتعديل أو إلى تأثير بعض الأحداث والظروف التي قد تعوق فعالية الخطط.

٧. ***عدم مواكبة العصر :***

بينما تساهم جميع هذه العوامل في فشل الخطط الجيدة من عدة جوانب، فـإن إخفـاق أعضاء مجلس الإدارة في مواكبة العصر فيما يتعلق بأساليب التخطـيط أو التحـديث علاوة على غياب خطة الطوارئ قد يسهم بشكل كبير في فشل التخطيط المنهجي.

ورغم أهمية التخطيط المنهجي، فقد أظهرت دراسة أجريت في السبعينات أن حـوالي ٥% من المديرين ترددوا في المشاركة في عملية التخطيط مشاركة فعليـة. وكـذلك أظهـر المديرون على مستوى الإدارة العليا الفتور تجاه دعم عملية التخطـيط. وشـرح كـل مـن البروفيسور هوسي Hussey والبروفيسور لانغام Langham بعض الأسباب الرئيـسية لعـدم مواكبة العصر فيما يتعلق بأساليب التخطيط الحديث بالتفصيل، فقال:

"تقوم مقاومة التغيير على أساس العاطفة غالباً وليس من السهل التغلب عليها بالحكم العقلاني. وربما تقوم المقاومة على أساس المشاعر كفقدان المرتبة أو المنزلة الرفيعة أو النقد الضمني للكفاءة الراهنة أو الخوف من الفشل في الوضع الجديد أو الانزعاج لعدم اللجوء إليه طلباً للمشورة أو الافتقار إلى فهم الحاجة للتغيير أو عدم الاطمئنان لاستبدال طرق ثابتة ومعروفة بأساليب وطرق جديدة".

وبما أن معظم المقاومة تعود إلى أسباب عاطفية، اقترح علماء الإدارة بعض الخطوات لبنـاء الثقة في الإدارة على النحو التالي

١.إدراك جميع المديرين للفوائد المستمدة على مستوى الفرد وعلى المستوى التنظيمي أيضاً.

٢. فتح قنوات الاتصالات بين المديرين على كافة المستويات وبين الأخـصائيين مـن الموظفين بصفة مستمرة.

٣.وضع نظام للحوافز والعلاوات لتشجيع الجميع على المشاركة في عملية التخطـيط والمساهمة في إنجاحها على نحو فريد.

٤.يمكن أن تؤدي المناقشة الجادة والمخلصة بين المشاركين حـول أسـباب المقاومـة وإبداء الاقتراحات في هذا الخصوص إلى التوصل إلى حلول بشأنها.

٥.تشجيع الإدارة الدنيا على المشاركة في وضع الخطة.

٦. تدريب جميع المديرين على أساليب وفعاليات التخطيط.

٧.***عدم وجود خطة للطوارئ:*** تعتبر خطط الطوارئ طرقاً بديلة تحل محـلّ الخطط السابقة في حالة فشلها أو إدخال تعديلات عليها وفقاً لمتطلبات الموقف. وتساعد خطط الطوارئ الإدارة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة، وبالتالي تجنب المخاطرة أو الهلع في مواجهة الأزمات.ويلزم تناغم وانسجام خطط الطوارئ مع المهمة والسياسات العامة للمؤسسة. وكذلك يجب أن تتميز بالبساطة والوضوح. على سبيل المثال، عندما قام مراقبو الحركة الجوية في أمريكا بإضراب شلَّ عمليات الطيران، تم تنفيذ خطط الطوارئ بفعالية حيث حلَّ محل مراقبو الحركة الجوية مجموعة جديدة من المراقبين الجويين الجدد على الفور. ولعل أزمة شاحني القاطرات في فرنسا وإنجلترا في سبتمبر ٢٠٠٠م بسبب ارتفاع أسعار الوقود دليل على عجز الحكومتين على إيجاد خطط الطوارىء الفعالة.

٩.***التخطيط باهظ التكلفة***: يستغرق وضع آلية التخطيط قدراً كبيراً من الوقت والجهد والطاقة والمال بغية جمع وتحليل البيانات واختبارات البدائل العديدة لإختيار الأنسب منها. وهذا ينطبق بصفة خاصة على التخطيط على المدى الطويل. ومن ثم، ينبغي توازن تكلفة التخطيط والفوائد المستمدة منه بدرجة كافية.

١٠.***التخطيط يستهلك الوقت***: يرتبط التخطيط بالوقت إذ لابد من توفر الوقت لإعداد خطط جيدة. ومع ذلك، يمكن ألا يتوفر الوقت الكافي للتخطيط ولا سيما في حالة المواقف الطارئة التي تتطلب إتخاذ قرارات فورية.

١١.***التخطيط يعوق الإبداع***: يتم التخطيط لكل عملية مقدما في الخطة الموضوعة. وهذا يعنى العمل ببساطة وفقاً للخطط وإتباع القواعد آلياً، وبالتالي، عدم إفساح المجال لإبداع المدير ومبادرته مما يُشكل عائقاً كبيراً أمام المديرين المبدعين. ولكن، بالإمكان التغلب على هذه المشكلة بوضع خطط أقل صرامة وأكثر مرونة بغية التكيف مع أية اقتراحات جديدة ذات صلة بها.

١٢.***القدرة العقلية***: يتطلب التخطيط تفاصيل دقيقة ودقة فائقة وبالتالي يعتبر ممارسة عقلية إلى حد بعيد لأن " التخطيط عمل بالغ الصعوبة حيث يتطلب مستوى عال من التخيل والقدرة التحليلية والإبداع والثبات على الاختيار والالتزام به" وفقاً للبروفيسور جورج ستينر George Steiner.

مبادئ التخطيط الفعال

حدد البروفيسور جارى درسلر Gary Dressler مبادئ التخطيط الفعال على النحو التالي:

١. ***بلورة الأهداف***:

ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ولا يشوبها أي غموض أو التباس؛ فالأهداف غير المحددة لا ينجم عنها تخطيط دقيق.

٢. ***التنبؤات الدقيقة***:

تعتبر الأحداث والاتجاهات الدقيقة الدخل (أو المعطيات) الأكثر أهمية في التخطيط. ومن ثم، ينبغي أن يتحلى المديرون القائمون بوضع التنبؤات بالمهارة العالية.

٣. ***مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط***:

أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في وضع خطة العمل ينفذونها بشكل أفضل من الأفراد الذين يُكلفون فقط بتنفيذها دون أدنى مشاركة منهم في صياغتها.

٤. ***جدوى الخطة***:

يجب أن تكون الخطة سليمة ودقيقة لضمان فعاليتها لأن هناك الكثير من المؤسسات التي أنفقت مبالغ طائلة على خطط أثبتت في النهاية عدم جدواها وبالتالي عدم فعاليتها.

٥. ***تكليف الأشخاص المناسبين بمسئولية وضع التخطيط***:

إنَّ أولى الناس بوضع الخطة هم أولئك المحتكين بالعملية مباشرة والذين سيتولون مسئولية تنفيذها.

٦.***عدم الإفراط في التفاؤل***: تعتبر الموضوعية العنصر المقوم الرئيسي للتخطيط الفعال. ولذلك، فالأولى ألا تراود واضعو الخطط الأحلام الوردية عند التخطيط، بل يتوجب عليهم الالتزام بالموضوعية التامة.

٧.***تقرير معايير التخلي عن مشروع ما مقدماً***: من غير المعقول الاستمرار في التمسك بخطة ما إذا أثبتت عدم جدواها كما كان متوقعاً. ومن ثم، يجب وضع معايير الإستغناء عن مشروع معين منذ البداية. على سبيل المثال، إذا لم يحقق الإعلان التجاري زيادة في مبيعات المنتج المعلن عنه بنسبة ٥% في ستة شهور، يجب استبداله مباشرة.

٨.***مرونة الخطة***: يجب القيام بدراسة مدى التقدم في تنفيذ الخطة بصفة دائمة بقصد إجراء التعديلات عليها حسب متطلبات الموقف. وقد أشرنا إلى هذا العنصر سابقا بالتفصيل.

٩. دراسة الخطط طويلة الأجل على مدى فترات قصيرة: تعتبر الخطط طويلة الأجل مخاطرة كبيرة بسبب البيئة المتغيرة. ومن ثم، يجب تقسيم الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل إلى فترات إدارية، وقياس الافتراضات الأساسية الواقعة ضمن الخطة الاستراتيجية، ومراجعة مدى تقدمها طوال تلك الفترات، وكذلك تحديد الأسباب وراء انخفاض أو زيادة الأداء، واتخاذ الإجراءات الجديدة بشأن الخطط.

١٠. ملائمة الخطة مع البيئة: ينبغي إجراء تقييم للبيئة الحالية والمستقبلية على حد السواء. فإذا كانت البيئة ثابتة نسبياً، يمكن وضع خطة أكثر صرامة وصلابة. أما في حالة تحول البيئة، فيلزم وضع مرنة بما فيه الكفاية للتكيف مع هذا التحول المستمر.

مستويات التخطيط

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للتخطيط ترتبط بالمستويات الإدارية المختلفة. وهذه المستويات هي كالتالي:

١. التخطيط الاستراتيجي:

تقوم الإدارة العليا بإجراء التخطيط الإستراتيجي. وهو عبارة عن عملية تحديد للأهداف العامة للمؤسسة والسياسات والاستراتيجيات التي يتم تبنيها لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل ويغطي فترة زمنية تصل إلى عشرة سنوات. ويتعامل التخطيط الاستراتيجي بصفة أساسية مع التقييم الكلى لقدرات المؤسسة، ومواطن الضعف والقوة لها، والتقييم الموضوعي للبيئة المتغيرة. كما يحدد مسار المؤسسة في سبيل بلوغ تلك الأهداف.

٢. ***التخطيط متوسط الأجل:***

ويغطى فترة زمنية تتراوح بين ستة شهور إلى سنتين، ويجرى بواسطة الإدارة الوسطى كالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام. ويُعهد إليهم أيضاً بمهمة إنجاز أو تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا. كما تتولى الإدارة الوسطى فحص الموارد المتوفرة بعناية، وتحديد الموارد الأكثر فعالية، ودمج العوامل البشرية والمالية والمادية بطريقة تجعلها أكثر فعالية.

٣. ***التخطيط العملياتي:***

تقع مسئولية وضع هذه الخطط على الإدارة الدنيا، ويتم بواسطة مشرفي الوحدات ورؤساء العمال والمشرفين. وتغطى هذه الخطط القصيرة الأجل فترة زمنية تتراوح بين أسبوع واحد إلى عام. وتعتبر هذه الخطط أكثر دقة لإنجاز الوظائف على أفضل وجه ممكن. وتُقسم معظم الخطط العملياتية إلى مناطق وظيفية مثل الإنتاج والمالية والتسويق والأفراد. على سبيل المثال، قد تتطلب خطط الإنتاج تحاليل وقرارات تشتمل على جرد المواد الخام،

والمنتجات النهائية، ومرونة منشآت الإنتاج الحالية، وأساليب مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية. وتعتبر هذه الخطط ثابتة ومستقرة إلى حد ما، وترتبط بأهداف التخطيط على مستوي الإدارة الوسطى والإدارة العليا.

السياسات والإجراءات والقوانين

١.*السياسات:*

من الضروري وضع بعض السياسات لإحراز النجاح في عملية التخطيط. والسياسة عبارة عن بيان أو إرشادات مقررة سلفاً تحدد مسار اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة بشأن موقف محدد. وتكون السياسات عامة ومحددة عادة بدرجة تتيح للمدير الحرية الكافية للحكم على الموقف. على سبيل المثال، يمكن أن تتبنى المؤسسة سياسة توظيف الأفراد بغض النظر عن الجنس أو الدين أو السن. وفي ظل حدود هذه السياسة يمكن للمدير اتخاذ القرارات. وينبغي أن تقوم السياسات على أساس التحليل الشامل للأهداف، وأن تتوافق مع مهمة المؤسسة وفلسفتها.

وتخدم السياسات، باعتبارها بيانات رسمية، كإرشادات جاهزة للإجابة على العديد من الأسئلة وتنفيذ المهام الروتينية اليومية ولا سيما بشأن المشاكل الراهنة. ومن ثم، إتاحة الوقت للإدارة العليا للتفرغ لاتخاذ القرارات الفريدة والأكثر أهمية. ويساعد ذلك على تحسين فعالية العمليات. وربما توجد سياسات منفصلة للمواقف والوظائف المختلفة كسياسات المبيعات والإنتاج وشئون الموظفين والمحاسبة. وتغطى هذه السياسات كافة جوانب تلك الوظائف. ومثال ذلك، تحدد سياسات شئون الموظفين القرارات بخصوص اختيار وتدريب ومكافأة وعلاقات العمل وفصل وترقية الموظفين. ولكن، ينبغي تنسيق تلك السياسات بغية خدمة توحيد الهدف.

خصائص السياسة السليمة:

تتسم السياسات السليمة بالسمات التالية:

١.***وضوح المعالم وسهولة الفهم بالنسبة لجميع الموظفين:*** يلزم أن تدل السياسة على معنى واحد وتفسير واحد، وأن يُعبر عن فحواها ومحتواها بوضوح ويفضل أن يتم ذلك كتابيا.

٢.***الثبات والاستقرار مع المرونة الكافية:*** فالثبات يدل ضمناً على عدم إجراء أية تغييرات في السياسة بخلاف التغييرات التي ستجرى استجابة للتغيرات الأساسية في المواقف والظروف المحيطة بالعمل بينما توفر المرونة مساحة كافية للمدير لاستخدام تقديراته الخاصة في حدود الخطوط العريضة للسياسية.

٣.***الشمولية:*** يلزم أن تكون السياسات قابلة للتطبيق في الظروف المختلفة في مجال معين لكي يمكن استعمالها على مستويات الإدارة الدنيا، وفي بعض الحالات الاستثنائية الفريدة التي لم تشملها السياسة الموضوعة من قبل الإدارة العليا. على سبيل المثال، يجب أن تشتمل

سياسات الموظفين على إرشادات وتوجيهات للإجابة على جميع الأسئلة فيما يتعلق بتوظيف واستخدام وفصل وترقية ونقل وتدريب ومكافأة الموظفين.

٤.***الإرتباط بأهداف المؤسسة والإنسجام مع البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية:*** تترك السياسات السليمة التي يتم استيعابها من قبل الجميع مساحة ضئيلة للقلق وإثارة الاستياء والشكوى. ومن ثم، تساهم في بلوغ الأهداف بشكل سلس. كما نبغي ربط السياسات الوظيفية المختلفة مع الفكرة الرئيسية للأهداف التنظيمية. ويجب أن لا تتعارض هذه السياسات الفرعية مع بعضها البعض.

٥. ***الإعتماد على مبادئ معروفة وحقائق ثابتة:*** فيما يمكن تكون سياسة "الزبون دائماً على حق" مثلاً سياسة جيدة، ولكنها غير مبنية على حقيقة. وبالمثل تعتبر السياسة القائمة على الفرضية القائلة بأن "كبار السن أقل كفاءة" سياسية غير مبنية على حقائق، وبالتالي لا تعتبر سياسة سليمة.

٢ .الإجراءات:

بينما تغطى السياسات مساحة عريضة من العمل، تحدد الإجراءات الطريقة الصحيحة لإنجاز نشاط معين. وتعتبر الإجراءات سلسلة من الخطوات التي يتم وضعها لإنجاز مشروع معين، وتبين بصفة عامة الطريقة التي ستنفذ بها سياسة ما. وتعتبر الإجراءات إرشادات أكثر دقة ولا تثير أي استياء أو شكوى فردية. وعَّرف البروفيسور جورج ر. تيري George R. Terry الإجراءات على أنها "سلسلة من المهام المرتبطة التي تُشكل تسلسلاً مرتباً زمنياً ... لأداء العمل المراد إنجازه".

٣ .القوانين:

بينما تحدد الإجراءات التسلسل الزمني للخطوات المراد إنجازها، يعتبر القانون محدداً للغاية ومرشداً دقيقاً نحو العمل. ويمكن أن تحدد مؤسسة ما، على سبيل المثال، عدداً من قواعد السلامة مثل "ممنوع التدخين في مباني المؤسسة". كما يعتبر ربط حزام الأمان في السيارات والطائرات مثالا آخر من أمثلة قواعد السلامة.

وتصمم جميع السياسات والإجراءات والقوانين والقواعد والطرق والأساليب والإستراتيجيات لتنفيذ ودعم عملية التخطيط بقصد بلوغ أهداف المؤسسة بطريقة منظمة. ويعتبر التخطيط عنصراً مهماً وحاسماً للغاية في اتخاذ القرارات التنظيمية، ولكن لا يعتبر علاجا لكافة الآفات. فالتخطيط، وفقا للبروفيسور جورج ستينر George Steiner :

"لن يحل جميع مشاكل المدير. ولن يكفل بذاته نجاح المؤسسة التجارية. وبالنسبة لبعض المؤسسات، يعتبر التدفق المتواصل للأفكار التحليلية الشيء الوحيد الذي يحرز النجاح

فيما تسبب الأحداث غير المتوقعة وغير القابلة للتنبؤ كلية لبعض المؤسسات الأخرى الفشل رغم وجود التخطيط المحنك والمعقد".

الأهداف التنظيمية

فيما يعتبر التخطيط والخطط والاستراتيجيات الوسائل لبلوغ الأهداف، تمثل الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها. وتوفر كل من الأهداف، والتي تعد نتائج مرغوبة، والغايات التي تعد مقاصد ملموسة، توجه المؤسسة إذ توجه جهود الإدارة نحو بلوغ الأهداف، وتوفر أيضاً معياراً يمكن أن تقيس به المؤسسة إنجازها ونتائجها. ومن ثم، ينبغي أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة ودقيقة وسهلة الفهم، وأن تنسجم الأهداف مع مهمة المؤسسة الطويلة الأجل، وأن تُؤسس وفقاً للاعتبارات التالية:

أ. *الظروف البيئية:*

وتشتمل هذه الظروف على توفر المواد الخام، والأيدي العاملة الماهرة، والطاقة والموارد الأخرى. ويجب أن تتضمن الأهداف طويلة الأجل عدم ندرة الموارد في المستقبل. وعلاوة على ذلك، يتعين أن تتمشى الأهداف مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

ب. *الظروف الاقتصادية:*

يجب الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والتوجهات الاقتصادية جدياً عند وضع الأهداف. وربما ينصح بعدم التوسعة في الأنشطة أثناء فترة الركود الاقتصادي. وينبغي التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية على وجه الدقة.

ج. *الموارد الداخلية*:

لا يوجد معنى أو غاية من وضع هدف طالما لا نمتلك الوسائل لتحقيقه. وبالتالي، يجب وضع الأهداف وفقاً لموارد المؤسسة المالية والأيدي العاملة الماهرة والمعدات وخلافه.

د. *توقع الظروف المستقبلية:*

للأحداث المستقبلية تأثير كبير على إدراك الأهداف إذ لا يمكن التنبؤ بها في أغلب الأحيان. ومن ثم، لابد من تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية ودمجها بقدر الإمكان في الخطط التنظيمية.

خصائص الأهداف الصائبة

١.***الواقعية وسهولة البلوغ***: فالأهداف المفرطة في التفاؤل بلا واقعية أو أرض صلبة تستند عليها تخفض المعنويات، وبالتالي فهي غير فاعلة. أما الأهداف الواقعية فتحدث شعوراً بالإنجاز والكياسة، وبالتالي تخدم كمحركات للمعنويات.

٢.***قابلية القياس***: تعتبر الأهداف العامة صعبة التفسير وصعبة القياس. على سبيل المثال، يعتبر تعريف وقياس "تحسين سلامة الموظفين" أكثر صعوبة من "خفض حوادث العمل بنسبة ٤٠%. وبالمثل، يمكن قياس معنويات الموظفين من خلال تأخر أو غياب الموظفين القابل للقياس.

٣.***التحديد الزمني للأهداف***: يمكن وضع الأهداف على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي. وتضع معظم المؤسسات خطط خماسية أو على مدى عشر سنوات. ويلزم أن يؤسس الإطار الزمني المراد تحقيق الأهداف الموضوعة خلاله بواقعية شديدة.

٤.***توجيه الأهداف نحو النتائج:*** يلزم التركيز دائماً على الأهداف وليس الوسائل. وينبغي تعديل الوسائل إذا اقتضت الحاجة وذلك بواسطة إعادة تدريب الموظفين أو إدخال التغيرات على الأساليب أو الطرق أو المعدات، ولكن تبقى الأهداف محل التركيز.

مزايا الأهداف

تفيد الأهداف، بحسب رأي البروفيسور بيتر دراكر، في ثمانية مجالات. هذه المجالات هي: وضع السوق، والابتكارات، والإنتاجية، والموارد المادية والمالية، والربحية، والأداء والتطور الإداري، وأداء وسلوكيات العاملين والمسئوليات العامة. ومن ثم، تساهم الأهداف في كل مجال من مجالات الإدارة والعمليات على النحو التالي:

١.***تكامل الأنشطة*** : تجعل الأهداف تكامل الأنشطة ممكناً. فهي تشجع على التخطيط الموحد للأنشطة بقصد عدم انحراف عمليات المؤسسة وتنسيق أنشطة الأقسام المختلفة.

٢. ***الاستفادة منها كإرشادات لاتخاذ القرارات***: يمنح الفهم التام للأهداف التنظيمية المديرين الأدوات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة وذلك لوجود قاعدة واضحة المعالم لحلّ المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

٣.***الأهداف الواضحة حوافز نحو الابتكار***: تعتبر الأهداف الواضحة المعالم وسهلة الفهم حوافز دافعة إلى الابتكار. وإذا تكاملت الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وشارك الموظفون في صياغتها، فعندئذ، سوف يتم إنجاز الأهداف بحماس.

٤.***الأهداف كمعايير للرقابة***: تخدم الأهداف التنظيمية كمعايير لقياس مدى التقدم في إنجاز الأنشطة ، وبالتالي يتثنى تقويم أي انحراف على أساس زمني محدد مما يساعد على

خفض الفاقد في الموارد وضياع الجهود البشرية هباء منثوراً، ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

٥. ***الأهداف السليمة كقاعدة للامركزية في الإدارة***: عندما تتسم الأهداف والعمليات والسياسات المراد تحقيقها بالوضوح التام، يمكن تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الإدارة الدنيا. وهذا قد يفسح المجال والوقت للإدارة العليا للتفرغ لوضع السياسات واتخاذ القرارات الهامة.

عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية

نظراً لكون التخطيط طريقة منهجية واقتصادية وعقلانية لصنع قرارات التي ستؤثر على المستقبل، فإن التنبؤ يعتبر جزءاً مكملاً لعملية التخطيط ولا سيما التخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل. ومن ثم، فمن الضروري إجراء تنبؤات دقيقة في المجالات التالية:

أ. التطورات الاقتصادية:

تحظى الظروف الاقتصادية للدولة والعالم بأسره بتأثير كبير على عمليات المؤسسة. وتشتمل على التنبؤات في ما يتعلق بقوة العملة، والتوسعات الصناعية، وسوق العمل، ونسبة التضخم، ونسبة الفائدة، وتوازن الأجور. وتساعد التوجهات الاقتصادية الجيدة على نمو المؤسسة وتوسعة أنشطتها. ويمكن أن تساعد المعرفة الجيدة بالتوجهات الاقتصادية الإدارة على وضع الخطط للمؤسسة وفقاً لتلك التوجهات.

ب. التوقعات التكنولوجية:

تتكهن هذه التوقعات بالتطورات التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تغير عمليات المؤسسة إذ تحل الاختراعات التكنولوجية محلّ الأجهزة القديمة. لذا، يجب أن تواكب المؤسسة أحـــدث التطورات التكنولوجية والمناهج الحديثة لتحسين الأداء.

ج. توقعات المنافسة:

من الضروري التكهن باستراتيجيات المؤسسات المنافسة الموظفة لكسب الحصص فـــي السوق على حساب حصص المؤسسات الأخرى. وهذا يحدث بصفة دائمة في مجال شركات الطيران.

د. التوقعات الاجتماعية:

تشتمل هذه التوقعات على التكهن بالتحولات في أذواق المستهلكين ومتطلباتهم. وقد أسس المستهلكون بالفعل اتجاها للمنتجات المفيدة أو الملائمة لأذواقهم والـــسهل الحـــصول عليهـــا واستخدامها. على سبيل المثال، تتغير موضة أزياء النساء كل عام تقريباً.

هـــ. التوقعات الأخرى:

بالإضافة إلى المجالات الرئيسية المذكورة أعلاه، هناك مجالات أخرى ذات تـــأثير علـــى عملية التخطيط، وبالتالي تكون التنبؤات على نفس درجة الأهمية. وهذه المجالات هي كالتالي:

١. القوانين والأنظمة الجديدة:

تترقب المؤسسات الكبرى دوماً صدور أية قوانين جديدة تتعلق بحماية المستهلك أو مصالح المجتمع. وبالتالي تحظى القوانين المتعلقة بتلوث الهواء، وتلوث المياه، ودفن النفايات الكيماوية، وقوانين احتكار المنتج، والقوانين بشأن واقعية الإعلان عن المنتجات، بتأثير كبير على عمليات معظم المؤسسات التي يتوجب عليها إدخال تعديلات مكثفة في نمط عملياتها.

٢. الأحداث السياسية:

يمكن ألا تطرأ في الدول المستقرة سياسياً أية تحولات سياسية كبرى فيما يتعين على المؤسسات توقع الأسوأ دائما في الدول غير المستقرة سياسياً. علاوة على ذلك، أصبحت معظم البلدان تعتمد على بعضها بعض لدرجة غدت الأحداث السياسية في دولة بعينيها تؤثر على الأحداث والعمليات التنظيمية في البلدان الأخرى. فالحظر الذي فرضته معظم بلدان الشرق الأوسط، على سبيل المثال، في عام ١٩٧٣م على صادراتها من البترول أثر على معظم بلدان العالم الأخرى، وكان أحد أسباب النصر في حرب أكتوبر. وكذلك، أدى ارتفاع أسعار البترول في سبتمبر ٢٠٠٠م إلى حدوث أزمات الوقود في فرنسا وإنجلترا وبلجيكا والدول الأوروبية الأخرى مما دفع منظمة الأوبك إلى زيادة حصص إنتاجها.

٣. الأيدي العاملة:

تعتبر الأيدي العاملة قوة ذات تركيب متغاير. وهناك حاجة ماسة للأيدى العاملة الماهرة والأفراد المدربين. وأصبح الأفراد أكثر ثقافة وعلماً ومعرفة في الوقت الراهن، ودخلت معظم النساء إلى سوق العمل. وقد أثرت كل هذه التطورات واتجاهاتها على توفر الأيدي العاملة الماهرة. وربما زادت المنافسة من أجل الحصول عليها. ومن ثم، يتحتم على المؤسسات الإستعداد بدرجة كافية لمواجهة هذه التحديات إذا كانت تضع نصب أعينها توسعة أو تحديث مشروعاتها وأنشطتها العملياتية.

والتنبؤ كما عرَّفه قاموس وبستر هو عبارة عن : "تكهن، الغرض منه إحصاء وتوقع بعض الأحداث أو الظروف المستقبلية". ويعنى التنبؤ ضمناً إجراء تحليل مفصل عن المستقبل. وتعتبر هذه المعرفة عنصراً أساسياً وهاماً لعملية التخطيط. ومن المستحيل وضع تخطيط ما بدون التكهن بالمستقبل أو وضع افتراضات بشأنه. وأكد البروفيسور هنري فيول Henry Fayol على هذه الأهمية، وقال بأن "الخطط عبارة عن تركيبة من التنبؤات العديدة: السنوية والطويلة الأجل والقصيرة الأجل والخاصة". وربما يكون التنبؤ نوعاً من الحكم الحدسى القائم على المشاعر والآراء المعروفة "بالتخمين"، أو القائم على دراسة عقلانية

وتحليل البيانات الوثيقة الصلة بالموضوع والمعروفة "بالتنبؤ العلمي". ويعتمد التنبؤ على تحليل الأحداث الماضية والظروف الراهنة للوصول إلى نتائج بشأن الأحداث المستقبلية. ويقودنا هذا إلى ذكر خصائص عملية التنبؤ التالية:

١. تبحث عملية التنبؤ في الأحداث المستقبلية إذ يجب الأخذ في الاعتبار تأثير هذه الأحداث المستقبلية في عملية التخطيط.

٢. تعتبر التنبؤات العلمية ادعاءات ناجمة عن الأحداث الماضية والراهنة.

٣. يتم إجراء تحليل الأحداث الماضية والراهنة بواسطة أساليب علمية ورياضية وإحصائية وليس بالأحرى اعتمادا على الآراء نظراً لمصداقية الأساليب العلمية.

وتتطلب عملية التنبؤ بحثا وتحليلا شاملا للمؤسسة ومنتجاتها وأسهمها في السوق وهيكلها التنظيمي. ويشمل هذا البحث أداء تلك العناصر في الماضي، ومدى نموها على مدى فترة زمنية معينة، ومدى علاقاتها المتبادلة واعتماد كل منها على الأخرى. ويمكن توقع مستقبل المؤسسات التجارية بحساب بيانات الماضى ودخل المؤسسة بطريقة صائبة من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد المسئولين عن المبيعات والأخصائيين الآخرين. وينشأ التنبؤ بمشاركة الأفراد الرئيسين في المؤسسة، ويتم توصيله رسمياً إلى جميع الموظفين. ومن ثم، يتحمل جميع الأعضاء في المؤسسة مسئولية هذه التنبؤات ومسئولية أية انحرافات عن تلك التنبؤات. ولكن يمكن إدخال التحسينات على التنبؤات على ضوء الانحرافات الموجودة لتغدو أكثر واقعية. وإذا تغيرت بعض الظروف أثناء إجراء عملية التقييم الدورية، فمن الممكن، عندئذ، إدخال أو دمج قيم جديدة في التقديرات.

وتلعب عملية التنبؤ دوراً محورياً في الإدارة الحديثة. فهي تساهم في التخطيط التنظيمي الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري للعمليات الفعالة. وقد فشلت مؤسسات كثيرة في تحقيق أهدافها بسبب إعطاء عملية التنبؤ الإهتمام اللازم. وكلما أمكن التكهن بالظروف المستقبلية على وجه الدقة، زادت صحة الخطط الموضوعة واحتمالية نجاحها. وعرّف البروفيسور لويس أ. آلن Louis A. Allen أهمية عملية التنبؤ بالتفصيل كما يلي:

"التنبؤ محاولة لسبر أغوار المستقبل من خلال الحقائق المعروفة التي تساعد على تكامل التخطيط الإداري بقصد وضع الخطط العامة الموحدة التي يمكن فيها مزج خطط الأقسام والإدارات. وتمكّن عملية التنبؤ المؤسسة من تحويل مواردها إلى أرباح على المدى البعيد. وبالمساعدة على تحديد أنماط الطلب في المستقبل، تسهل عملية التنبؤ ابتكار وتطوير منتجات حديثة".

وتستخدم عملية التنبؤ على نطاق واسع اليوم، ويمكن الوثوق تماماً ببعض هذه التنبؤات ولاسيما التنبؤات القصيرة الأجل. وبالإمكان عمل بعض التنبؤات باستخدام الأجهزة والأساليب العلمية بدقة متناهية مثل التنبؤ بالأحوال الجوية القصيرة الأجل، والتنبـؤ بمـسار الـشهب والنيازك والمذنبات أو كسوف الشمس وخسوف القمر.

ويعتبر التنبؤ بالسلوك الإنساني عملية صعبة التقدير وربما ينتج عنها تقديرات خاطئـة حيث أنه من الصعوبة بمكان التكهن باستجابة الأشخاص نحو إجراءات تتخذها المؤسسة. ومن أمثلة الفشل في التنبؤ الصحيح بالتوجهات الاقتصادية وأذواق المستهلكين، الخسائر الفادحـة التي تكبدتها شركة بولوفا للساعات Bulova watch عندما أخفقت فـي التنبـؤ بدقـة بتـأثير الساعات الرقمية. ويعتبر التنبؤ الصحيح لشركة IBM بشأن تأثير الجيل الثالث مـن أنظمـة الحاسبات الآلية علامة بارزة في قصة النجاح المتواصل لشركة IBM. ومن أمثلة الإخفاق في التنبؤ أيضا، تلك التنبؤات الخاطئة التي أُجريت في الخمسينات بشأن عدد السكان في أمريكـا لعقدي السبعينات والثمانينيات. فقد بلغ عدد السكان الفعلي أقـل ممـا هـو متوقـع بـسبب الإجهاضات القانونية، والمواقف الاجتماعية نحو تحديد النسل ... الخ.

أساليب التنبؤ

من غير الممكن معرفة المستقبل على وجه اليقين. ولكن توجد بعض الأسـاليب التـي أثبتت فعاليتها في خفض درجة الشك واللاموثوقية. ويوجد أسلوبان رئيسيان لعملية التنبؤ يتم استخدامهما على نطاق واسع، وهما كالتالي:

١. الأساليب الكيفية
٢. الأساليب الكمية

١. الأساليب الكيفية:

باديء ذي بدء، تقوم هذه الأساليب على أساس الحكم والحدس وبخاصة عنـدما لا تتـوفر المعلومات والبيانات الكافية. وثانياً تقوم الأساليب الكمية على تحليل بيانات الماضى الثابتة أو المتغيرة. وثالثاً تتبع الأساليب الكمية نمطاً معيناً ولا تنهض بأعباء التكيف أية أحـداث غيـر متوقعة. ومن ناحية أخرى، تؤكد أساليب التنبؤ الكيفية على الحكم البشرى الذى قـد يماثـل التهديدات أو الفرص المستقبلية غير المتوقعة. ومن الأساليب الكيفية الشائعة الاسـتخدام مـا يلي:

أ.**أراء المديرين التنفيذيين**: تقوم هذه الطريقة على الأخذ بآراء الخبراء، وتجميعها وترتيبها وتقسيمها على نحو مناسب. على سبيل المثال، يمكن سؤال مديري الأقسام والإدارات المختلفة عن الفائدة والأرباح المرجوة من طرح منتج جديد وإقرار الحكم بناء على آرائهم. وبالإستطاعة الأخذ بهذه الآراء على أساس فردى أو في اجتمـاع

يشارك فيه جميع الأعضاء في وضع الأفكار الجديدة التي يمكن تقييم جدواها وربحيتها لاحقاً. وتعتبر هذه الطريقة طريقة سريعة وأقل تكلفة، ولا تعتمد على أي إحصائيات معقدة، وينجم عنها وجهات نظر وأفكار متخصصة. ولكن ما يعيبها هو اعتمادها على الآراء الشخصية الذاتية التي قد تكون متفائلة للغاية في ظل الظروف الاقتصادية الجيدة أو المتشائمة للغاية في ظل الظروف الاقتصادية السيئة.

ب.**آراء مندوبي المبيعات بالمؤسسة**: ويعتمد هذا الأسلوب على آراء فريق التسويق ومندوبي المبيعات بالمؤسسة حيث يتم أخذ هذه الآراء في الاعتبار بصفة أساسية فيما يتعلق بالمبيعات المستقبلية إذ بمقدور مندوبي المبيعات، بوصفهم أقرب للمستهلكين من غيرهم، تقدير المبيعات المستقبلية في مجالاتهم بدقة أكثر. وبناء على هذه الآراء فضلا عن آراء مديري المبيعات يمكن حصر وحساب توجهات المبيعات المستقبلية. وتفيد هذه التنبؤات في التخطيط القصير الأجل حيث لا يتمتع مندوبي المبيعات بالمعرفة المطلوبة التي تؤهلهم لتوقع التوجهات الطويلة الأجل.

ج. **توقعات العملاء والمستهلكين**: ويتضمن هذا الأسلوب إجراء مسح لأذواق العملاء بالنسبة لاحتياجاتهم المستقبلية. ويفيد هذا الأسلوب بصفة خاصة في الأسواق الصغيرة. ولا يكلف هذا المسح أموالا طائلة؛ وإن كانت الاحتياجات المستقبلية لا تعنى تعهداً بالشراء إذ يمكن أن تتغير هذه الاحتياجات بناء على الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية المتغيرة. ويُعرف هذا الأسلوب باسم "طريقة المسح" أو "طريقة البحث التسويقي" حيث يتم الحصول على المعلومات بشأن أفضليات الشراء للمستهلكين وفعالية الإعلان عن السلع.

د. **طريقة دلفي The Delphi Method** : طورت هذه الطريقة أساساً مؤسسة "راند" في عام ١٩٦٩ للتنبؤ بالأحداث العسكرية، وأصبحت أداة مفيدة في المجالات الأخرى أيضاً. وتعتبر هذه الطريقة أساساً نسخة أكثر منهجية لأسلوب آراء المديرين التنفيذيين حيث تكلف لجنة من الخبراء بدراسة موقف معين ويُطلب منها وضع التكهنات بشأنه. وبناء على الاستبيان، يضع الخبراء آرائهم كتابيا بشأن الوضع. وتُحلل هذه الإجابات وتلخص وتّسلم ثانية إلى اللجنة لزيادة البحث والتقييم. ويلزم إغفال ذكر جميع الإجابات حتى لا يتأثر أي عضو من أعضاء اللجنة برأي عضو آخر. وتُكرر هذه العملية حتى يتم الحصول على اتفاق جماعي في الرأي. وتفيد هذه الطريقة عندما لا تدل بيانات الماضي على أحداث المستقبل. ويفيد هذا الأسلوب إلى حد كبير في المشاكل مثل الاحتياجات من الطاقة في المستقبل، والنتائج المحتملة للحرب النووية أو التحولات الاجتماعية المتوقعة ... الخ.

٢. الأساليب الكمية:

تستخدم الأساليب الكمية التحليل الإحصائي والنماذج الرياضية الأخرى للتنبؤ بأحــداث المستقبل بناء على أحداث الماضي. ومن الأساليب الكمية النموذجية الموظفة ما يلي:

أ. **تحليل التسلسل الزمني:** ويبنى هذا التحليل على أساس الفرضية القائلة بــأن "أحداث الماضي تعتبر دلالة جيدة على أحداث المستقبل". وتعد هذه الطريقة معقــدة جدا دقيقة للغاية حيث يتم توقع المستقبل بناء على أحدث الماضي المشابهة. ويشتمل التسلسل الزمني على ملاحظات أو أحكام على الأحداث في أوقات محــددة ســلفاً؛ وعادة على فترات متساوية. ومن أمثلة ذلك، الإنتاج الشهري للــسيارات أو ســعر الإقفال اليومي للذهب أو إجمالي الناتج المحلي السنوي لبلد ما طــوال عــدد مــن السنين. ويكمن الهدف من تحليل التسلسل الزمني فــي تحديــد وفــصل العوامــل المرتبطة التي أثرت على أنماط النشاط الاقتصادي في الماضي، والتي تؤثر علــى أنماط النشاط الاقتصادي في الحاضر بقصد استخدامها في عمليــة التنبــؤ حيــث ستواصل هذه العوامل نفسها التأثير على أنماط النشاط الاقتصادي بنفس الطريقة في المستقبل.

ولكن، من عيوب أساليب التنبؤ الكمية أن النتائج الناشئة عن النماذج الكمية تكون جيدة بقدر الافتراضات والأحكام الجيدة التي يتم اتخاذها بشأن العوامل المتغيــرة. كما أنه من غير المحتمل أن تستمر مجموعة الأسباب الموجودة في الماضي بنفس درجة التأثير في المستقبل. وتجعل البيئة الاجتماعية والتكنولوجية المتغيرة فرضية الانسجام والتناسب للأسباب القائمة في الماضي غيــر صــالحة للإســتخدام فــي المستقبل دائما.

ومهما يكن النموذج أو الأسلوب المستخدم، تعتمد عملية التنبــؤ أساســاً علــى الحكــم البشرى. وبالتالي لا يجب اعتبار التنبؤات كأجهزة علمية يمكن الوثوق بأحكامها وثوقــا تاما. بل يجب استخدام التنبؤات كإرشادات وليس كمقاييس أو مؤشرات على مــصداقية الأحكام لأن "عملية التنبؤ ضربٌ من المعجزات ... ولكن لا ينبغي أن يؤدى ذلــك إلــى افتراض تحقيق لا شئ إذ توجد تنبؤات جيدة من واقع "حكم التجربة" ... في بيئة تتميــز بالشك والريبة وعدم الثبات" وفقا للبروفيسور هنرى آلبيرس Henry Albers .

الفصل الثاني

التنظيم الإداري

تختص وظيفة التنظيم الإداري بتأسيس ووضع الهيكل التنظيمي أو إطار العمل حيث يتم تقسيم العمل إلى أجزاء إدارية بغية تسهيل إنجاز الأهداف المشتركة. وهناك عدة تعاريف للمؤسسة. فهي عمل شخصين أو أكثر سويا بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. والمؤسسة، وفقا لرالف سي. ديفيز Ralaph C. Davis ، عبارة عن "مجموعة من الأشخاص المتعاونين معاً تحت توجيه قيادة واحدة لتحقيق هدف مشترك". أما بالنسبة لأولفر شيلدون Oliver Sheldon فهي "عبارة عن عملية مؤتلفة من العمل المشترك الذي يتحتم على الأشخاص أو الجماعات إنجازه مع توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذه". وأصبحت المؤسسة جزءاً مكملاً وجزءاً هاما من حياة الإنسان. فلا يمكن المحافظة على مستوى معيشتنا، ومستوى حضارتنا وحياتنا الديمقراطية بدون مؤسسات تُدار إدارة جيدة. ونحن تلقينا تعليمنا من خلال المؤسسات (أي المدارس والجامعات) بل ونقضي معظم أوقاتنا في العمل لصالح المؤسسات.

وتعتبر مثل هذه المؤسسة بناءاً ضرورياً بدونه سيكون الإنجاز الجيد في كافة مجالات الإدارة الأخرى عقيمة وغير فعالة أو مؤثرة. ونحن بحاجة للمؤسسة لكي:

أ. يُكلف كل شخص في المؤسسة بمهمة معينة، وتُفوض له المسئولية والسلطة اللازمة لأداء هذه المهمة. وينبغي على كل شخص معرفة موقعه ومهمته وعلاقته مع الآخرين.

ب. تُنسق أنشطة جميع الأشخاص في إطار عام بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية. ويكمن الهدف من وراء وجود المؤسسة في تكامل الأنشطة المتنوعة تكاملاً تاما.

ج. يتم الاستفادة القصوى من المهارات والجهود البشرية إذ بالإمكان إنجاز نصف العمل لو علم كل شخص ما يجب عليه عمله وطريقة إنجازه. وتقوم المؤسسة الكبيرة بفعل ذلك مما يساعد على تيسير العمليات والانسياب السلس للعمل، وبالتالي تفادي أية إعاقة للعمل ومضيعة للوقت وتعطل المعدات. وتتطلب المؤسسة الجيدة وجود الفرد المناسب في المكان المناسب مما يجنب إساءة استعمال الموارد البشرية، وبالتالي ينجم عنه الاستفادة المثلى من جهود الموظفين. ويضمن ذلك الكفاءة في إنجاز المؤسسة التجارية أو الصناعية.

يجب توضيح الأنشطة المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة ما إن يتم وضعها. وتُقسم هذه الأنشطة إلى أنشطة فرعية بحسب التسلسل الهرمي قدر الإمكان بقصد معرفة كل شخص المهام الموكلة إليه. ويجب أخذ الحرص الشديد لضمان اتخاذ كافة الأنشطة الضرورية والتخلص من أي نشاط غير ضروري. وتنطبق هذه العملية على الأنشطة الإدارية والعملياتية على حد السواء. وكذلك يجب تصنيف وتعيين كافة المهام المتشابهة على أساس الإدارات والأقسام. وربما يتطلب تقسيم تلك المجموعات من الأنشطة إلى وحدات أو أقسام. وقد يتم هذا التصنيف بناءاً على الوظائف الرئيسية مثل الإنتاج والمالية والمبيعات، أو على أساس ثانوى مثل نوعية العملاء والمناطق الجغرافية. ثم يتم تحديد تلك الأنشطة للأشخاص وتكليفهم بإنجازها كرؤساء الأقسام مثل مديري الإنتاج ومديري التسويق، والذين بدورهم يوزعون الوظائف على مرءوسيهم. ينبغي تفويض السلطة المناسبة للأفراد بقصد الوفاء بتعهداتهم والتزاماتهم بأفضل الطرق الممكنة. وتعتبر المسئولية محاسبة حقيقية عن السلطة. والسلطة بدون مسئولية عامل خطير. على سبيل المثال، إذا كان يقع عاتق مدير التسويق مسئولية زيادة المبيعات دون منحه سلطة توظيف فريق المبيعات المؤهل لذلك، فحينئذ، تصبح المسئولية في حد ذاتها أمراً لا معنى له.

هذا وتوجد بعض المبادئ المشتركة بين جميع المؤسسات القائمة على النموذج الكلاسيكي. ويقصد بالنموذج الكلاسيكي الهيكل التنظيمي الذي ينتقل فيه التسلسل الهرمي للسلطة والمسئولية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا عبر المراتب الوظيفية المختلفة. ونعرض فيما يلي بيانا مفصلاً لتلك المبادئ.

١ . وجوب إبلاغ تسلسل السلطة بوضوح تام ووجوب انتقال السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا في المؤسسة :

يُعرف هذا المبدأ باسم "المبدأ المَدَّرج". ويتم اتخاذ القرارات الهامة على هذا المستوى، ويتم وضع السياسات من قبل الإدارة العليا وإبلاغها عبر مستويات الإدارة المختلفة إلى الموظفين والعمال. ويجب تسلسل السلطة بوضوح تام حتى يكون كل شخص في هذه السلسلة على علم بمسئوليته.

٢ . وجوب العمل تحت رئاسة مشرف واحد فقط:

يُعرف هذا المبدأ باسم "وحدة القيادة". ويجب تحديد المشرف المخصص لكل شخص. وتزيل هذه العملية الغموض والالتباس والفوضى الممكن حدوثها عند عمل الشخص تحت رئاسة أكثر من مشرف.

٣ . وجوب تفويض السلطة وتحديد المسئولية لكل شخص بوضوح تام وكتابيا:

فيما تُعرَّف السلطة على أنها "الحق الرسمي لطلب إنجاز شئ من الآخرين"، تعتبر المسئولية محاسبة دقيقة عن تلك السلطة. وفي ظل وجود السلطات والمسئوليات

المحددة تماماً، يسهل على المشرف متابعة وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة.

٤. مسئولية السلطات العليا عن أفعال مرءوسهم:

لا يستطيع المدير التنفيذي أن ينأى بنفسه عن أفعال مرءوسيه؛ فهو مسئول مسئولية كاملة عن أفعالهم.

٥. وجوب تفويض السلطة وتحديد المسئولية بحسب التسلسل الهرمي بموضوعية قدر الإمكان:

ويضع ذلك سلطة اتخاذ القرار جنباً إلى جنب مع العمليات الفعلية، ويتيح الوقت للإدارة العليا لتكريس جهودها في التخطيط ووضع السياسات العامة. وتُعرف ذلك باللامركزية في السلطة في مقابل السلطة المركزية حيث يتم اتخاذ جميع القرارات من قبل الإدارة العليا.

٦. وجوب تخفيض عدد مستويات السلطة قدر الإمكان:

وهذا يسهل الاتصال بين المديرين والمرؤوسين، ويسرع اتخاذ القرارات الهامة. وبحسب رأى أحد علماء الإدارة، لا تحتاج معظم المؤسسات إلى أكثر من ستة مستويات من الإشراف بما في ذلك المستويات العليا (الرؤساء).

٧. وجوب تطبيق مبدأ التخصص قدر الإمكان:

يسهل التقسيم الدقيق للمهام تطبيق مبدأ التخصص. ويجب تكليف كل شخص بأداء وظيفة واحدة فقط إن أمكن ذلك. وينطبق هذا المبدأ على الأشخاص والأقسام أيضاً. ويؤدى العمل التخصصي إلى زيادة الفعالية والجودة. ولكن، مع ذلك، ينبغي إقامة علاقة متبادلة بين كل مجال تخصص وبين النظام الكلي المتكامل عن طريق تنسيق كافة الأنشطة لجميع الأقسام.

٨. وجوب المحافظة على الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الإدارية:

الوظائف التنفيذية هي تلك الوظائف التي تتعلق مباشرة بالعمليات والتي ينتج عنها تحقيق أهداف المؤسسة. أما الوظائف الإدارية العامة فهي وظائف تابعة للوظائف التنفيذية. على سبيل المثال، تعتبر العلاقات العامة وظائف إدارية عامة. ولكن مع ذلك، ينبغي التركيز على جميع الوظائف والتنسيق بينها عند الضرورة.

٩. وجوب تأسيس "وظيفة الرقابة" بشكل سليم:

تحدد "وظيفة الرقابة" عدد المهام التي يمكن لمدير تنفيذي واحد التنسيق فيما بينها. ويعتمد ذلك على تماثل أو اختلاف المهام التابعة للمدير ومدى اعتمادها على بعضها البعض. وكلما

زاد اعتماد هذه المهام على بعضها البعض، زادت صعوبة التنسيق فيما بينها. لذا، ينصح بألا يزيد عدد المرؤوسين العاملين تحت إشراف مدير تنفيذي واحد عن عشرة أشخاص.

١٠. وجوب أن يتسم التنظيم بالبساطة والمرونة:

يجب أن يتسم التنظيم بالبساطة لكي تسهل الإدارة؛ وبالمرونة حتى يتثنى اتخاذ التدابير اللازمة في ظل الظروف المتغيرة، ولكي يغدو من السهل توسعة أو خفض أنشطة المؤسسة وفقاً للمتطلبات في الأوقات المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن البساطة تجعل الاتصالات بين المديرين والمرؤوسين أكثر سهولة وأقل تعقيدا.

وتعتبر هذه المبادئ مبادئ أساسية وموحدة لتسهيل الإدارة وتعزيز الاستفادة القصوى من الموظفين والمنشآت. فضلا عن ذلك، فقد تطورت بعض المبادئ الحديثة مثل المشاركة، والتلقائية، والتحدي، والمنهج التوجيهي، واللامركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، وغدت تلك المبادئ جزءاً مكملاً لمعظم المؤسسات الحديثة مع المبادئ التقليدية. وتكمن الفكرة من وراء تطبيق تلك المبادئ في حث العاملين على الإبداع، وتشجيع نمو مشاريع المؤسسة، والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتوفرة بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.

أ. السلطة:

تُعرَّف السلطة على أنها الحق في القيادة والسيطرة والمراقبة أو "الحق في إصدار الأوامر والقوة لانتزاع الطاعة" بحسب رأى البروفيسور هنري فيول Henry Fayol. وتمنح السلطة الإدارة صلاحية إصدار الأوامر والتأكد من التزام جميع الموظفين بهذه الأوامر. فالشرطي الذي يُوجه حركة المرور، على سبيل المثال، يحظى بسلطة توجيه سائقي السيارات إلى وجهة معينة، وعلى السائقين إطاعة أوامره.

وبمقدور الإدارة المركزية الاحتفاظ بالسلطة بمفردها واتخاذ القرارات من قبلها ثم إبلاغها إلى مستويات الإدارة الدنيا من خلال هيكل التسلسل الهرمي للعمل بمقتضاها. كما يمكن تفويض المرؤوسين المناسبين سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات المنوطة بهم. وتُعرف هذه العمليات باللامركزية. وسوف نشرح ذلك بشيء من التفصيل في نهاية هذا الفصل. لكن دعنا الآن نذكر أنواع السلطة الرئيسية:

١. السلطة القانونية:

تقوم هذه السلطة على أساس المرتبة أو الوظيفة التي يشغلها الشخص. وتُمنح هذه السلطة (للشخص) بقوة القانون أو القواعد الاجتماعية والأنظمة المحمية من قبل القانون. فالقانون يمنح الشرطي، على سبيل المثال، سلطة القبض على أي شخص يرتكب جريمة. وبالمثل، لرئيس المؤسسة الحق في فصل موظف ما وفقاً لمبادئ وقوانين المؤسسة المنصوص عليها في سياساتها. ويُطلق على هذه السلطة اسم "السلطة الرسمية"، وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من النظام البيروقراطي حيث تُمنح السلطة لعدد من الموظفين المعينين.

٢. السلطة التقليدية:

تنشأ السلطة التقليدية عن النظام الاجتماعي والعلاقات الطائفية. وتقوم القرارات في السلطة التقليدية بصفة عامة على اعتبارات مثل المبادئ والأحكام الأخلاقية. ومثال ذلك، ممارسة أصحاب المزارع البيض في الولايات المتحدة الأمريكية هذه السلطة التقليدية المقبولة اجتماعياً -آنذاك- على الزنوج في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر. وفي مثل هذا النوع من السلطة لا يوجد قانون رسمي أو نظام متبع، وتحدد العلاقات المتبادلة على أساس العلاقات بين الأشخاص، وتقرر الامتيازات على أساس الطاعة والولاء الشخصي، وليس بالأحرى على أساس الواجبات الوظيفية أو احترام القوانين والأنظمة المعمول بها.

٣. سلطة سحر أو جاذبية شخصية (القائد):

وتعتمد هذه السلطة على سحر أو جاذبية شخصية القائد الذي يحظى بالاحترام من أتباعه من خلال شخصيته الرائعة وسماته الشخصية مثل حُسْن المظهر والوجاهة والذكاء

والاستقامة. وينطبق هذا بصفة خاصة على القادة الدينين والسياسيين. وينبهر الأتباع بالقائد بسبب انسجام هدفه على ما يبدو مع احتياجاتهم وأهدافهم الخاضعة. ويعتبر آية الله الخوميني مثالاً نموذجياً على الولاء المتفاني للشعب الإيراني لقائدهم الديني ذي الشخصية الجذابة. كما يرغب عامة الشعب في التضحية بأنفسهم فداءاً لقائدهم، وبرهن إشارة منه. وقد عُرف عن الرئيس جون كيندي رئيس الولايات المتحدة الأمريكية تمتعه بهذه الجاذبية. ومن ثم، فقد حاول بعض المرشحين التاليين للرئاسة تقليد أسلوبه. وتنطبق سلطة سحر أو جاذبية القائد أيضاً على أبطال الحرب وممثلي السينما. فقد جمع كثير من الممثلين والممثلات والمغنين دون سواهم مبالغ طائلة من الشعب مساهمة منهم في النضال الوطني أثناء فترات الأزمات والحروب كالسيدة أم كلثوم في مصر.

٤. *نظرية قبول السلطة:*

تغدو سلطة المشرف ورئيس العمال بلا جدوى ما لم يقبلها مرءوسيه بكل رضا. ويعتبر البروفيسور تشستر بارنارد Chester Barnard المناصر الأول لهذه النظرية، واعتبر السلطة بمثابة "إصدار أوامر" يتم تنفيذها إذا كانت في نطاق "منطقة قبول" المرؤوسين والتي تعتمد على الدوافع الحافزة لهم ومدى إخلاصهم للمؤسسة. وبحسب رأى البروفيسور روبرت تيننبوم Robert Tennenboum، "سيقبل الفرد ممارسة السلطة إذا كانت المزايا الناجمة عن قبوله إياها فضلا عن العيوب الناجمة عن عدم قبوله إياها تفوق المزايا الناشئة عن عدم قبوله إياها فضلا عن العيوب الناشئة عن قبوله إياها والعكس." وهذا يعني أن قبول السلطة يعتبر دلالة على المزايا الناشئة عنها. وقد أكد البروفيسور بارنارد Barnerd أن المرؤوس سيقبل الأمر الصادر له إذا:

١. فهم الأمر وأدركه جيداً.
٢. اعتقد أن الأمر يتمشى مع الأهداف التنظيمية.
٣. أعتقد أن الأمر يتوافق مع اهتماماته واحتياجاته الشخصية.
٤. كان قادراً على الاستجابة عقلياً وبدنياً للأمر.

وتوجد بعض الأسباب الأخرى لقبول السلطة. وهذه الأسباب هي كالتالي:

أ. نظراً للتأثيرات الاجتماعية، يتعلم بعض الأشخاص قبول السلطة منذ نعومة أظافرهم جاعلين إياها جزءاً من أسلوب حياتهم.

ب. من المحتمل قبول السلطة لأن عدم قبولها قد ينجم عنه فرض عقوبات بينما ينتج عن قبولها الحصول على حوافز وعلاوات ومزايا في العمل.

ج. ربما يقبل المرؤوس السلطة لثقته في قدرات المشرف أو رئيس العمال ونزاهته.

د. ربما يقبل المرؤوس السلطة بسبب وقوع اللوم على المشرف في حالة فشل المهمة، ولتجنبه تحمل المسئولية.

هـ. نظرية اختصاص السلطة:

وتُعرف هذه النظرية أيضاً "بالسلطة الفنية". وتكمن في المعرفة التخصصية للشخص أو مهارته. ولا تعتمد هذه السلطة على وظيفة الشخص أو مرتبته. فعندما ينصح الطبيب الشخص بأخذ قسط من الراحة ينصاع لأمره ليس بسبب أي حق قانوني ولكن بسبب احترامه وثقته في علم وتخصص ومهارة الطبيب. ومرة أخرى، لا يؤدى هذا الأمر إلى أي نتائج ما لم يقبل الشخص الأمر ويطيعه. وهذا يعتمد، من ناحية أخرى، على نظرية قبول السلطة. ولكن، يقوم هذا القبول على المعرفة وليس بالأحرى على التركيبة الاجتماعية. وبالمثل، يقبل الفرد تشخيص الميكانيكي لأعطال سيارته دون جدال بسبب معرفة الميكانيكي بمهنته.

ب. المسئولية:

توجد عدة تعريفات للمسئولية تصب معظمها في معين واحد هو "واجب" إنجاز المهام المحددة المناطة بالفرد بشكل مرض. إنها إلزام المرء بأداء مهام محددة موكلة إليه بأفضل الطرق الممكنة طالما أنه قد قبل الوظيفة أو "المسئولية". وتحكم الالتزامات التعاقدية والأخلاقية المسئولية. وتضمن الالتزامات التعاقدية إنجاز الوظيفة في حين تضمن المبادئ الأخلاقية إنجازها بأمانة وبفعالية. وتعتبر المسئولية محاسبة عن السلطة. وتتسم السلطة التي يساء استخدامها بتأثير سلبي على العمليات، وبالتالي ينبغي استعمالها بطريقة موثوق بها أو قادرة على الوفاء بالالتزامات. ولعوامل المسئولية أهمية كبيرة في تقييم أداء الأشخاص وبخاصة المديرين حيث يتحتم على المدير معاملة مرءوسيه باحترام وبصرامة، فهو مسئول عن مجموعة العمل، ومسئول عن إرشادهم، وتقديم المساعدة لهم، وتشجيعهم ومنح الحوافز لهم وإبقائهم على مقربة وثيقة بالمشاكل والأنشطة. كما ينبغي أن يتأكد المدير من الوفاء بتوقعات الإدارة المركزية بطريقة مرضية وإنجاز الأهداف التنظيمية، وأن يتقبل النقد والمسئولية عن أخطائه. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون المديرون المسئولون على اتصال دائم مع مديري الأقسام الأخرى في الإدارة، وإقامة علاقة طيبة معهم، والتأكد من تنسيق جميع أنشطة الوحدات المختلفة.

ويعتبر المدير الذي يتمتع بنظرة إيجابية نحو الحياة مديراً ناضجاً ومتزناً. ويكرس هذا المدير حياته لخدمة العاملين بالمؤسسة وفقا للمبادىء والقواعد الأخلاقية التي يؤمن بها، وليس بالأحرى من أجل الحصول على الجوائز والحوافز المادية. وعلى الإدارة العليا تقدير هذه الصفات في المدير إذ أنها سمات ضرورية ومن الممكن أن تخدم كنماذج يُحتذى بها.

تفويض السلطة

التفويض هو التنازل عن السلطة والمسئولية للآخرين بغية تنفيذ بعض الواجبات المحددة إذ لا يمكن للمدير التنفيذي إنجاز كافة مهام المؤسسة بنفسه. ومن ثم، ينبغي عليه توزيع أو تقسيم مهامه على مرءوسيه المباشرين والذين بدورهم يفوضون السلطة ويوزعون المهام على مرءوسيهم. وتستمر هذه العملية حتى يتم تحديد كافة الأنشطة إلى الأفراد المسئولين عن إنجازها. ويجب أن تتسم عملية تفويض السلطة بالكفاءة وأن تهدف إلى تحقيق النتائج الفعالة. ومن المحتم وضوح الوظائف المراد إنجازها، وأساليب العمليات والنتائج المتوقعة وضوحاً تاماً. ويتحتم تفويض السلطة بطريقة تضمن إنجاز هذه المهام على نحو مرض. وترتبط المسئولية والسلطة ارتباطا وثيقاً. فإذا كُلف مدير التسويق، على سبيل المثال، بزيادة المبيعات، فمن الضروري تفويضه سلطة التصرف في ميزانية الإعلانات وتوظيف مندوبين مبيعات جدد. ويمكن أن يشكل سوء فهم المسئولية خطراً جسيماً على المؤسسة. وكذلك يمكن سوء استعمال السلطة العامة بسهولة. لذا، يجب تحديد وفهم كل من المسئولية والسلطة بوضوح وإبلاغها بطريقة مناسبة إلى المرؤوسين. كما يجب المحافظة على فتح خطوط الاتصالات بصفة دائمة بغية إصدار التعليمات وتلقي التغذية المرتجعة من المرؤوسين.

وتتكون عملية التفويض من ثلاثة خطوات على النحو التالي:

١. **توزيع واجبات العمل على المرؤوسين:**

تتمثل أول خطوة في عملية التفويض في تحديد ما يفترض على المرؤوسين أداؤه من مهام مع الأخذ في الاعتبار انسجام قدرات كل مرؤوس مع المهام المناطة به بغية ضمان الاستفادة المثلى من الموارد البشرية. ولكن، مع ذلك، ينبغي أن يتم توزيع وتحديد المهام بين المرؤوسين بطريقة عادلة لكي لا يُحمَّلوا ما لا طاقة لهم به، ولكي يتمكن كل شخص منهم من إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة. ويمكن تقسيم المهمة الكلية إلى أجزاء محددة كي يمكن أن يتولى المدير القيام بتنفيذ بعض الأجزاء بنفسه وإسناد تنفيذ الأجزاء الأخرى إلى العمال المهرة فقط. وبهذه الطريقة يغدو التنسيق والإشراف أكثر سهولة.

٢. **تفويض السلطة ومدى التفويض:**

تتمثل الخطوة الثانية في منح السلطة للمرؤوسين لاتخاذ وتنفيذ القرارات الخاصة بشراء موارد ومصادر الإنتاج اللازمة والإشراف على الأنشطة ذات الصلة بالواجبات المناطة بهم. وينبغي توضيح السلطة المعلنة بجلاء وتدوينها إن أمكن لإزالة أي التباس قد يكتنفها. وكذلك يجب أن تكون هذه السلطة ذات علاقة وطيدة بالمهام حتى يمكن تغيير السلطة في حالة تبديل المهام،

وأن يتمتع المرؤوسين بسلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ المهام الموكلة إليهم ما عدا تلك القرارات التي تقع خارج نطاق سلطاتهم.

٣. ***الالتزام:***

والخطوة الثالثة هي التزام كل مرؤوس بأداء المهام المناطة به بشكل مرض. فكل شخص محدد له أداء مهمة ما يعتبر مسئولاً أخلاقياً عن إنجازها بأفضل الطرق الممكنة طالما قبلها. ويعتبر الالتزام تعهداً شخصياً حتى وإن أنجز الآخرون جزءاً من المهمة المناطة بشخص معين، فإن الالتزام والمحاسبة تقع على الشخص ذاته دون سواه.

ولتفويض السلطة مزايا عديدة إذا تم استعمالها بالشكل الصحيح. باديء ذي بدء، نظراً لتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، يمكن اتخاذ القرارات في مركز العمليات بمجرد حدوث أي انحراف أو تحول في متطلبات الوضع بدلاً من إحالة الأمر إلى الإدارة العليا وانتظار اتخاذ القرار. ثانيا، ينجم عن تفويض السلطة تفرغ الإدارة المركزية لحلّ المشاكل واتخاذ القرارات على المستوى الأعلى وليس الإنشغال باتخاذ القرارات اليومية الروتينية الخاصة بالأقسام. كما يوفر ذلك الوقت للإدارة العليا لاستخدام المهارات في وضع التخطيط الاستراتيجي. ثالثا، يستجيب المرؤوسون دائماً للسلطة المفوضة بنفس راضية ومواقف بناءة. وبالتالي، يزيد مدى شعورهم بالمسئولية وإخلاصهم في العمل ويشعرون بالفخر بالسلطات الممنوحة لهم وثقة الإدارة في قدراتهم مما يرفع من معنوياتهم أيضاً. ومن ناحية أخرى، إذا لم يتم منح المديرين على المستوى الأدنى سلطة التصرف واتخاذ القرارات، فإن ذلك سيولد لديهم شعوراً بعدم الثقة والعجز حتى وإن كانوا مؤهلين لأداء العمل. رابعا، يطور المرؤوسون مهارة تحليل الموقف واتخاذ القرارات وفقاً لذلك لحل المشاكل التي يواجهونها. علاوة على ذلك، تعتبر هذه العملية غربلة للصالح والطالح من المديرين على المستوى الأدنى حيث يتم استبعاد هؤلاء الذين فشلوا في حلّ المشاكل البسيطة أثناء حركة الترقيات.

ومن المشاكل الكبرى التي تتعلق بتفويض السلطة هو إقصاء الإدارة المركزية بعيداً عن العمليات الفعلية حيث يتم اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين وحيث يغدو من الصعب ممارسة السلطة والسيطرة على الإجراءات والسياسات. ولكن، مع ذلك، بالاستطاعة التخلص من تأثيرات تلك المشاكل بإنشاء قنوات اتصالات وتغذية مرتجعة حتى تكون الإدارة على معرفة بما يجرى من أحداث على الأقل. وربما تفي درجة الثقة في قدرة وولاء المرؤوسين للمؤسسة في هذا الصدد.

المركزية واللامركزية

دار جدالٌ واسع على مدى سنوات وسنوات حول قضية "المركزية" بمعنى هيمنة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرارات مقابل "اللامركزية" التي تتطلب توزيع مثل هذه السلطة وتفويضها إلى جميع مستويات الإدارة. وتوجد مزايا وعيوب لكلا النوعين. ويعتبر أسلوب المركزية الصرف غير عملي على الإطلاق، ولا يوجد سوى في الشركات والمؤسسات الصغيرة. ولكن، مع ذلك، يقرر الهيكل التنظيمي درجة المركزية أو درجة اللامركزية.

وقد غدت اللامركزية ضرورة ملحة في ظل توسع قاعدة المؤسسات وتعدد أنشطتها واندماجها في بعضها البعض. فإذا اندمجت شركة لصناعة السيارات أو شركة لإنتاج الهاتف المحمول في شركة أخرى، فمن الطبيعي أن تنجم اللامركزية وتطفو على السطح نظراً لاختلاف السياسات والقرارات في كلا الشركتين. والسؤال الذي يطرح نفسه هو ماذا سيحصل لو لم يطبق أسلوب اللامركزية؟ وإذا ما تم تطبيقه، إلى أية درجة؟

يقول علماء السلوك النفسي ان تطبيق أسلوب اللامركزية يعتبر أكثر ديمقراطية وانه إذا ما تم اتخاذ جميع القرارات من قبل الإدارة العليا، فعندئذ، سوف يشعر الأعضاء على مستوى الإدارة الدنيا بأنهم مجرد عمال، وليسوا مبدعين أو مفكرين مما يحد من تطور الأشخاص. ومن ناحية أخرى، تنزع اللامركزية إلى تطوير مناخ يتلقى فيه أعضاء المؤسسة التدريب على النمو والتطور بقبولهم التحديات والمسئوليات الإضافية. ويعتمد فعالية أسلوب المركزية أو اللامركزية على الهيكل التنظيمي وعوامل الموقف. وقد حددت الدراسات بعض العوامل المتغيرة كأصول في تحديد الحاجة إلى الهيكل التنظيمي المركزي أو اللامركزي. ومن تلك العوامل المتغيرة ما يلي:

١. **مهام وأهداف المؤسسة:**

تحظى بعض المؤسسات كالجامعات والمستشفيات بهيكل ذي سلطة ديمقراطية. وبالتالي، تتمتع بهيكل تنظيمي لا مركزي. ومن ناحية أخرى، ربما يتطلب تنفيذ أهداف بعض المؤسسات التجارية والشركات الصناعية الصغيرة هيكلاً تنظيمياً مركزياً.

٢. **حجم المؤسسة:**

قد تجد المؤسسات الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتنوعة اللامركزية أكثر فعالية نظراً للتقييدات في الخبرة الإدارية وأعباء العمل الإداري والتنفيذي الزائد.

٣. **موقع السوق المستهدفة:**

إذا وقع سوق المستهلكين لمؤسسة ما في منطقة جغرافية بعيدة عن مركزها الرئيسي، فمن الأفضل لها استخدام أسلوب اللامركزية حيث تكون موارد الإدارة اللازمة قريبة من المستهلكين مما يتيح فرصة اتخاذ القرارات وخدمة العملاء بشكل أسرع.

٤. **كفاءة الإدارة العليا:**

ربما تنزع المؤسسة نحو توحيد سلطة اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المركزية إذا تمتع المديرون على مستوى الإدارة العليا بمعرفة وخبرة تفوق تلك التي يتمتع بها المرؤوسون على مستوى الإدارة الدنيا.

٥. **كفاءة المرؤوسين:**

يعتبر توفر المرؤوسين الأكفاء القادرين على اكتساب ثقة الإدارة العليا فيما يتعلق بتقييم الموقف بموضوعية واتخاذ القرارات الضرورية، الشرط الأساسي لأسلوب اللامركزية الفعالة. وينصح بعدم استخدام هذا الأسلوب في حالة عدم توفر هذا الشرط.

٦. **الرغبة في الإبداع:**

اقترح البروفيسور دونالد هاربر Donald Harper أن اللامركزية في المؤسسة أمرٌ ضروري ومرغوب فيه لأنها تتيح للمرؤوسين حرية الإبداع وإيجاد طرق أفضل لأداء المهام. وتعتبر هذه الحرية عاملاً حافزاً يشجع على الإبداع.

٧. **الإطار الزمني لاتخاذ القرارات:**

يختلف الإطار الزمني لاتخاذ القرارات وفقاً للمواقف المختلفة. على سبيل المثال، يتحتم على طيار إحدى الطائرات اتخاذ القرارات في وقت أقصر بكثير مما تستغرقه لجنة تضع سياسات التخطيط على المدى الطويل. وينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرارات السريعة للمرؤوسين لتشجيعهم على اتخاذ مثل هذه القرارات قبل تفويض السلطة لهم. وربما يتحتم إحالة قرارات السياسات الكبرى إلى الإدارة المركزية حتى وإن كان الإطار الزمنى قصيراً جداً. على سبيل المثال، يجب التشاور مع السلطات العليا بشأن السماح لطائرة معادية بالهبوط الاضطراري.

٨. **كفاءة نظام الاتصالات:**

يكون استخدام أسلوب المركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات السرعة والدقة في نقل المعلومات. وقد نجم عن استخدام الكمبيوتر والبريد الالكتروني والانترنت الكفاءة في اتخاذ القرارات السريعة والفورية.

٩. **أنواع المهام:**

تتطلب بعض المهام التنسيق والتكامل الدقيق بين الأقسام لإنجازها بفعالية أكثر كما في مراقبة الإنتاج والمشتريات المركزية فيما تنزع بعض المهام الأخرى إلى الاستقلالية مثل بيع المنتجات، ومن ثم يمكن أن تكون لا مركزية.

١٠. **وضع الخطط والأوامر المستديمة:**

إذا توفر بيان واضح للأهداف والأوامر الهيكلية الدقيقة والتعليمات المستديمة لحلّ المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات العملياتية، فمن السهل توقع نتائج قرارات المرؤوسين، وبالتالي يمكن أن تغدو اللامركزية أكثر فعالية.

١١. **العوامل الخارجية:**

ينبغي أن تظل بعض السياسات والأنشطة حقا مقصورا على الإدارة المركزية. وتتعلق هذه السياسات بالتعامل مع نقابات العمال أو الأمور التي ترتبط بعقود الدفاع ... الخ. وتقتضي هذه العوامل استخدام أسلوب المركزية.

ويتميز أسلوب المركزية بمزايا عديدة حيث يعتبر سيلة لتبنى وتطبيق السياسات الرسمية، ويحقق التنسيق والانسجام حيث يتم اتخاذ جميع القرارات في جهة مركزية واحدة. كما يتوقع أن تتسم القرارات بجودة عالية حيث تكون الإدارة العليا التي تتخذ القرارات أكثر تمرساً ومعرفة بالمشاكل التنظيمية والمواقف من المرؤوسين. ويسهل أسلوب المركزية تحقيق التوازن بين أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة. فإذا انفردت أقسام الإنتاج والتسويق والمالية والمحاسبة باتخاذ القرارات الخاصة بها، فحينئذ، ستحاول اتخاذ القرارات النافعة لقسمها فحسب ولو على حساب مصلحة الأقسام الأخرى مما قد يضر المؤسسة بأسرها فيما يعتبر النظام المركزي هذه الوحدات الفرعية المختلفة أجزاء من الوحدة الكلية ويربطها بعضها ببعض بقصد زيادة الفوائد الكلية إلى الحد الأعلى. بالإضافة إلى ذلك، ينتج عن المركزية الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية إذ يتمثل أحد عيوب اللامركزية في ازدواجية أو مضاعفة الموارد والجهود المبذولة لنفس الأنشطة من قبل قطاعات المؤسسة المختلفة. على سبيل المثال، تضم شركة جنرال موتورز خمسة قطاعات إدارية لكل قطاع مديره التنفيذي وأقسام بحث منفصلة تتوحد جميعاً تحت ادارة مركزية واحدة. وتعتبر الحكومة المركزية مجهزة على نحو أفضل للتعامل مع المواقف الطارئة التي يمكن أن تؤثر سلبيا على جميع وحدات المؤسسة. وربما تتعلق هذه الأحداث الطارئة بالسياسات أو الأمور العملياتية أو التقدم المفاجئ في التكنولوجيا أو التحول المفاجئ في أساليب المنافسين. فإذا خفضت أحد خطوط الطيران أسعار تذاكرها على نحو مفاجئ مثلاً، تحتم على خطوط الطيران الأخرى خفض أسعار تذاكرها أيضاً إلى نفس القيمة أو قريباً منها للمحافظة على حصصها في السوق؛ وبالإمكان إنجاز ذلك عن طريق الإدارة المركزية بكفاءة. وأخيرا، تعتبر المركزية دافعاً حافزاً

لرفع معنويات المديرين التنفيذيين للمؤسسة بأسرها حيث توفر الاحترام أو النفوذ اللازمـين لتقوية الثقة بالنفس والتي تفيد بدورها في اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.

من ناحية أخرى، تتسم اللامركزية بمزايا عديدة أيضا حيث أنها تخفف أعباء العمـل الزائد على الإدارة العليا بتفويض معظم المسئوليات الإدارية الروتينية إلى المرؤوسـين ممـا يتيح لها وقتاً أكبر للتركيز على عمليات التخطيط، والتنسيق، ووضـع السياسات العامـة للمؤسسة. كما توفر اللامركزية الأساس لتهيئة مديري المستقبل إذ كلمـا مُـنح المرؤوسـين مسئوليات أكبر، زاد اكتسابهم للخبرة واستعدادهم لتولى الوظائف العليا. وتعتبر الترقيات من داخل المؤسسة أمر مرغوب فيه لدراية المديرين الجدد بمشاكل المؤسسة أكثر من غيـرهم. وتعتبر اللامركزية حافزاً دافعاً إلى الابتكار لأنها تمنح المرؤوسين حرية التـصرف وحريـة اتخاذ القرارات. ويمنح ذلك المرؤوسين شعوراً بالاحترام والنفوذ ينجم عنه شـعوراً بـالولاء والإخلاص والانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاج بحسب رأى علماء النفس. بالإضافة إلى ذلـك، تؤدى اللامركزية إلى التصرف الفوري واتخاذ القرارات السريعة نظراً لعدم وجـوب إحالـة جميع الأمور المراد الفصل فيها إلى الإدارة العليا. وتعتبر المسئولية أكثر تحديدا في النظـام اللامركزي. ومن ثم، من السهل تعقب أية أخطاء. وهذا يجعل المحاسـبة أكثـر وضـوحاً، والمراقبة أكثر فعالية، ومديرو الوحدات أكثر وعياً بواجباتهم مما ينجم عنه زيادة الإنتاجيـة وتصحيح أية انحرافات عن الإنتاجية المتوقعة بسهولة بالغة. وربما تتمثل اللامركزيـة فـي أفضل صورها في "المراقبة المركزية مع المسئوليات اللامركزية".

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي

لسنوات عديدة، تمحور التركيز على مفهوم "الهيكل الأمثل للمؤسسة" بغية استنباط تصميم موحد قابل للتطبيق على جميع أنواع المؤسسات. بيد أنه لا يمكن تحديد الهيكل النموذجي الذي يلبي كافة احتياجات المؤسسات. ومن ثمَّ، ينبغي أن يتناسب هيكل كل مؤسسة مع رؤيتها وأهدافها التنظيمية. ويعتمد التصميم التنظيمي الجيد على عدة عوامل كالبيئة، والتطورات التكنولوجية، وحجم المؤسسة، وفلسفة الإدارة.

وناصر عدد من علماء الإدارة مثل هنري فيول وفريدريك تايلور وليندال بريويك الهيكل التنظيمي الكلاسيكي (التقليدي) الكائن منذ أيام الإدارة الأولى. ويتمثل تصميم الهيكل التنظيمي في نظام التسلسل الهرمي للمشرفين والمرؤوسين بالشكل الهرمي. ويعتبر نظام التسلسل الهرمي نظاماً معقداً من الآليات، والتقنيات، والقواعد والأوامر والتعليمات والإجراءات ذات الطبيعة المنظمة، مع تفصيل كامل لمسئوليات الموظفين وفقاً لمواقعهم في التسلسل الهرمي.

ومن ناحية أخرى، انتقد هذا المذهب ببراعة مناصرو العلوم السلوكية باعتباره مبدأً ميكانيكياً أكثر مما ينبغي ويغفل النواحي الإنسانية. واقترح مناصرو هذا المذهب أمثال ألتون مايو، وماري باركر، وتشيستر بارنارد، ودوجلاس ماكجروجر أن يكون هناك تركيز أقل على التسلسل الهرمي ومشاركة أكبر للمراتب الدنيا في عملية اتخاذ القرارات، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ديمقراطية وبعيداً نوعاً ما عن الرسميات والشكليات.

وبات التركيز حالياً على نوع جديد من المؤسسات أقل تمسكاً بالرسميات مع وجود الحد الأدنى من التقسيم الشكلي للواجبات والذي يُعرف "بالهيكل العضوي". ويقلل هذا الهيكل من التركيز على السلطة، ويركز كل اهتماماته على حلّ المشكلات. ويعتبر الهيكل العضوي أكثر ملائمة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، ويتميز بالخصائص الأساسية التالية: السلطة اللامركزية، والقوانين والإجراءات الأقل، والتحديد الشكلي الأقل للوظائف، والتأكيد الزائد على المرونة والكيفية وشبكة الاتصالات غير الرسمية، والتأكيد على ضبط النفس، وليس بالأحرى مراقبة التسلسل الهرمي. وتوجد عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند تأسيس المؤسسة العملياتية الفعالة منها البيئة، التكنولوجيا، حجم المؤسسة واستراتيجية المؤسسة.

تعتبر البيئة الخارجية عاملاً استراتيجيا هاماً يؤثر على تصميم المؤسسة فيما يتعلق بالاستقرار النسبي أو التحولات غير المتوقعة. ويقودنا ذلك إلى اعتبار تأثير المستهلكين، والعملاء، والموردين، والمنافسين، والتغيرات القانونية، والتحولات السياسية والظروف الحضارية والاقتصادية. وقد اكتشف الأساتذة لورانس ولوراش Lawrence and Lorsch أن

الهيكل التنظيمي الناجح يتغير وفقاً للبيئة. وتحظى البيئة الدائمة التغير بعناصر غير قابلة للتوقع تحتم الاستفادة من خبرات الأخصائيين المتمرسين والأكفاء المتدربين على التعامل مع المشاكل الناجمة عن المواقف المتغيرة.

والتكنولوجيا عبارة عن مجموعة مؤتلفة من الوسائل والأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير الهام على الهيكل التنظيمي. ويعتمد تصميم الهيكل التنظيمي على نوعية التكنولوجيا: (١) تكنولوجيا بسيطة وروتينية تتطلب مهام مكررة قليلة، (٢) تكنولوجيا معقدة تتطلب مهارات خاصة وتعاون بين كافة أعضاء المؤسسة. ويلائم الهيكل الميكانيكي التكنولوجيا البسيطة بينما يعتبر الهيكل العضوي أكثر فعالية مع التكنولوجيا المعقدة. وقد درست الأستاذة جوان وودورد Joan Woodword العلاقات بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي في عدد من الشركات الصناعية الإنجليزية في أوائل عقد الستينات، وانتهت إلى وجود تأثير كبير للتكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. ولاحظت وجود ثلاثة أنواع من عمليات الإنتاج وهياكلها المتناظرة وانتهت إلى أن تركيب الهيكل الصحيح والتكنولوجيا يعتبر أمراً حاسماً للغاية. وهذه العمليات هي الإنتاج بالدفعات، والإنتاج الجُملي، وتكنولوجيا العمليات المستمرة.

هذا يحدد حجم المؤسسة، مُقوماً بعدد الأشخاص العاملين فيها، نوع الهيكل المناسب لها. وكلما زاد حجم المؤسسة زاد عدد الأقسام، وعدد المستويات الإدارية، والتخصص وعدد العاملين ذوى المسئوليات المختلفة ... الأمر الذي ينجم عنه زيادة المشاكل في التنسيق ويتطلب درجة عالية من التنظيم وسلسة القيادة ويكون باعثاً على استخدام الهيكل الكلاسيكي (التقليدي).

وفيما يتعلق بالاستراتيجية، يعتبر البروفيسور ألفريد د. تشاندلر Alfred D. Chandler رائد تحليل علاقات الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. وفيما قال البروفيسور تشاندلر بوجود تأثير محدد للاستراتيجية على الهيكل التنظيمى، اعتقد البروفيسور ر.أ. بيتس R.. A. Pitts في تأثر الهيكل التنظيمي باستراتيجية المؤسسة المتبعة على نطاق واسع. ويوجد نوعان من الإستراتيجية؛ هما: (١) استراتيجية الاستقرار والثبات (٢) واستراتيجية النمو والتوسع. وسوف تحظى استراتيجية الثبات والاستقرار بالنجاح الباهر إذا ما تم دعمها باستخدام الهياكل الميكانيكية في حين ستحظى استراتيجية النمو والتوسع بالنجاح إذا ما دعمها باستخدام الهياكل العضوية.

المؤسسات الرسمية وغير الرسمية

تتألف المؤسسة الرسمية على نحو نموذجي من هيكل تسلسل هرمي كلاسيكي (تقليدي) تُحدد فيه الوظائف والمسئوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام. وبعبارة أخرى، هي مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة. وتنشأ المؤسسة الرسمية بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً، وتُصمم لتمكين العاملين فيها من تنسيق مجهوداتهم على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف.

من ناحية أخرى، تنشأ المؤسسة غير الرسمية عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أية قوانين صارمة. وعلى الرغم من عدم إمكانية تمييزها أو إدراكها، فإنها توجد في ظلّ الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية والتي ينبغي على الإدارة فهمها واحترامها.

وتعتمد جماعات العمل غير الرسمية على الدعم الاجتماعي والسيكولوجي، وتفاعل الأعضاء، والاتصالات، والميول الشخصية، والاتصالات الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها. وبالإمكان إدراك مدى قوة المؤسسة إذا قام عمال المؤسسة غير الرسمية بإضراب احتجاجاً على فصل أحدهم مثلا. ويقوى ذلك الروابط بين العمال ويخلق شعوراً بالإخلاص والترابط. ويمكن أن يحظى هذا الترابط بتأثير قوى على الإنتاجية، والرضا والوظيفي.

وتنشأ الجماعات غير الرسمية بسبب الروابط الشخصية، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين في نفس مكان العمل بسبب الإتفاق في الطبائع ووجهات النظر. وتتمتع هذه الجماعات بهيكلها وتركيبها الخاص بها والذي يماثل أحياناً الهيكل الرسمي. وكذلك تتمتع بالقادة، والمرؤوسين، والأهداف، والأدوار الاجتماعية، وأنماط العمل الخاص بها، والقوانين غير المدونة ومجموعة المبادئ أو القواعد الأخلاقية المقبولة من الجميع. على سبيل المثال، يمكن أن يلجأ أعضاء الجماعة إلى أحد الأعضاء، بوصفه قائداً وليس بصفته مشرفاً، لاستشارته في أية مشكلة فنية أو اجتماعية داخل الجماعة نظرا لعلاقاته الوطيدة مع الآخرين وخبرته الفنية وتفوقه الملحوظ.

ومن المتوقع أن يلتزم أعضاء الجماعات غير الرسمية بمبادىء وقواعد السلوك الخاصة بالجماعة. ويمكن أن تُؤسس هذه المبادىء بالتشاور مع الإدارة حتى لا تتعارض أهداف الجماعة مع الأهداف التنظيمية. فإذا تكاسل أحد أعضاء الجماعة عن العمل أو نشر الإشاعات أو كشف عن أسرار المؤسسة مثلاً، فقد يعاقبه أعضاء الجماعة الآخرين إما بالتوبيخ أو بالكف عن التعامل معه. وبالمثل، إذا اجتهد أحد أعضاء الجماعة في العمل بشكل ملحوظ ابتغاء نيل رضا الإدارة عنه وإظهار الأعضاء الآخرين بمظهر المتكاسلين عن العمل، فربما يحظى بنفس العقاب السابق ذكره لإعادته إلى معايير الجماعة المتفق عليها. وقد أظهرت الدراسة

التي أجراها أحد العلماء أن معايير الجماعة المرضية والمواتية للمؤسسة هي: الشعور بالفخر بالعمل في ذات المؤسسة، والعمل الجماعي، والأمانة، والتخطيط، والعلاقات مع العملاء.

وتوجد واجبات محددة غير مدونة داخل الجماعة فيما يتعلق بالمهام المراد إنجازها من قبل الأعضاء وفي أية حال من الأحوال. وتحدد الإدارة بعض المهام الوظيفية بمضاهاة التوصيف الوظيفي مع مؤهلات الفرد فيما تنشأ بعض المهام الأخرى وتتطور داخل الجماعة ذاتها. وربما يعمل بعض الأعضاء بشكل غير رسمي كمستشارين فنيين للأعضاء الآخرين فيما يتعلق بالأداء الأفضل للوظائف المناطة بهم، وربما يعمل آخرون كمحكمين في المشاكل الاجتماعية أو النزاعات التي قد تنشأ بين الأعضاء.

وتعتبر المؤسسة غير الرسمية أداة قوية للمؤسسات وقد تعنى أحياناً الفرق بين النجاح والفشل. على سبيل المثال، عندما يرغب أعضاء الجماعة في أداء عمل ما، فإنهم يقومون بإنجازه بشكل أفضل مما لو فُرض عليهم إنجازه بسبب توجيهات المشرفين لهم بضرورة إنجازه. وتعمل الجماعة غير الرسمية على التأكد من عدم خرق أو انتهاك المبادئ الأساسية للمؤسسة الرسمية. فإذا استغل مدير ما سلطاته مثلاً وقام بترقية أحد الموظفين إلى وظيفة غير مؤهل لشغلها، يمكن أن تستخدم الجماعة غير الرسمية تأثيرها لعدم حدوث ذلك. كما تخدم الجماعة كقناة اتصال إضافية للإدارة فيما يتعلق بظروف العمل، والتي قد لا تتوافر من خلال القنوات الرسمية.

ومن المشاكل التي تتعلق بالجماعات الرسمية هي تركيزها على العناصر البشرية والتي يمكن أن تؤثر على عمليات المؤسسة تأثيراً غير متوقعاً بتاتاً إذ يمكن أن تتغير القوانين والإجراءات غير المدونة للجماعات الرسمية من موقف إلى آخر. وبالإمكان أيضاً اعتبار الجماعة عنصراً مدمراً إذا تعارضت أهدافها مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

الجماعات واللجان

ليست الجماعة مجرد أشخاص مجتمعين في مكان واحد. فلا يمكن اعتبار الأشخاص المجتمعين في محطة الباص مثلاً كجماعة إذ يتحتم تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض والسعي نحو تحقيق هدف مشترك. ولكن، مع ذلك، بمقدورنا اعتبار الأشخاص المجتمعين في اجتماع أو مؤتمر كجماعة، وكذلك باستطاعتنا اعتبار قوة المهام التي يتم تشكيلها من قبل المدير العام للمؤسسة لدراسة مشكلة ما كجماعة. وهناك نوعان من الجماعات:

أ.**الجماعات الرسمية**

ب. الجماعات غير الرسمية

وتتآلف الجماعات الرسمية من المديرين ومرءوسيهم الذين يجتمعون بصفة منتظمة لمناقشة الأفكار العامة والخاصة بقصد تحسين الإنتاج والخدمات. وقد تكون هذه الجماعات جماعات دائمة أو مؤقتة. فالجماعات مثل لجنة التخطيط، ولجنة الميزانية تعد لجانا دائمة تحتفظ بوجودها لأجل غير محدد وتصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة. أما الجماعات المؤقتة فى صورة اللجان المنشأة لغرض خاص مثلاً فتُحل بمجرد تحقيق الهدف منها مثل لجنة تجديد انتخاب المدير العام للمؤسسة.

وتغدو اللجان أكثر أهمية كلما توسعت نشاطات ومجالات المؤسسة. ومن المرجح أن تصل اللجان إلى حلول للمشكلات المعقدة بسبب المعلومات الجماعية وتحليلها. ولهذه الأسباب تضم معظم المؤسسات الكبرى لجان رسمية بصورة أو بأخرى. وتُشكل اللجان للأغراض التالية:

١. تعتبر اللجان منتدى عام للمناظرة والنقاش حيث يتبادل الأعضاء آرائهم ووجهات نظرهم بحرية ودون تقييد.

٢. وبتبادل هذه الآراء، تنتج بعض الاقتراحات والتوصيات المفيدة للمؤسسة.

٣. يمكن بحث المشاكل القائمة وتقديم بعض الأفكار الجديدة لحلها.

٤. تُشكل بعض اللجان بصفة خاصة للمساهمة فى تطوير ووضع السياسات التنظيمية للمؤسسة.

وتتمثل مزايا اللجان فيما يلي:

١. **تجميع الآراء:**

تعتبر آراء ووجهات نظر وقيم ومواهب ومهارات الأعضاء المختلفة قاعدة معلومات عريضة ينجم عنها اتخاذ قرارات عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تضمن مشاورات الجماعة بصفة عامة الاعتبار الكامل لكافة نواحى المشكلة ووجهات النظر البديلة قبل التوصل إلى قرار؛ والذي لا يمكن التوصل إليه إذا تفرد المدير التنفيذي باتخاذ القرار بنفسه.

٢.**التعاون المرغوب فيه:**

يتعرف أعضاء اللجان على بعضهم البعض عن كثب عادة. ومن ثم، يتلقى كل عضو فيهم وجهة نظر العضو الآخر باحترام وتقدير، ويرغب كل منهم في التعاون والتنسيق مع الآخرين ولا سيما إذا أدركوا المهمة الكبيرة المناطة بهم وتأثير قراراتهم على المؤسسة بكاملها.

٣.الدافع الحافز:

يشعر المرؤوسون بدرجة من الاحترام والتقدير والأهمية عند اختيارهم كأعضاء في اللجان جنباً إلى جنب مع المديرين مما يرفع من معنوياتهم ويحثهم على العمل وتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعارف للمؤسسة.

٤. توزيع السلطة:

رغم سرعة اتخاذ السلطة المركزية للقرارات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بسرعة تنفيذها، يمكن أن تؤدي هذه القرارات إلى سوء استعمال السلطة والقرارات الخاطئة. ولكن بالإمكان التغلب على هذه المشكلة بتوزيع السلطة والمسئولية على كافة أعضاء اللجنة.

٥. التدريب العملي:

توفر اللجان أسس التدريب الجيد للمديرين التنفيذيين الجدد. ففي اللجان، يقوم المديرون الجدد بالاطلاع على قيم التفاعل والعلاقات الإنسانية وأنشطة الجماعة، ووجهات نظر متعددة، والنزوع إلى التفكير بطريقة عقلانية، والاطلاع عن كثب على طريقة اتخاذ وجهة نظر متكاملة لحلّ المشاكل التنظيمية العديدة.

٦. الاستمرارية:

لا تستبدل معظم اللجان جميع أعضائها فى آن واحد. وفى حين ينضم أعضاء جدد إلى عضوية اللجان يظل بعض الأعضاء القدامى فى شغل مناصبهم. ومن ثم، تتم المحافظة على استمرارية العمليات والتفاعل بين الأعضاء الجدد والأعضاء القدامى. ووفقاً للبروفيسور نيومان Newman :

٧. "لابد أن يوجد دائماً بين أعضاء الجماعة منْ يعرف أسباب اتخاذ القرارات السابقة. وهذا ينزع إلى ثبات واستمرارية التفكير الذي من الصعب تحقيقه إذا تم استبدال المدير التنفيذي المتفرد باتخاذ القرارات بمدير آخر".

وتتمثل عيوب اللجان فهي كالتالي:

١. الوقت والمال:

يعتبر تشكيل لجنة ما أمراً مكلفاً فيما يتعلق بالوقت والمال. وبما أنه يحق لكل عضو المشاركة في المناقشات وحيث يحاول كل عضو إقناع الآخرين بمزايا وجهة نظره، فإن هذا يعتبر مضيعة للوقت. وكذلك فإن الهالة التي تحيط بأعضاء اللجان تُشكل ضغطاً على الإدارة لضم أعضاء جدد إليها مما يحدث مشكلة جديدة للإدارة. فضلا عن ذلك، ربما تتطلب جمع مادة البحث وإعدادها وطباعتها سفر أعضاء اللجنة مما يُعد تكاليف إضافية على المؤسسة. وبالتالي، ينبغي قياس فوائد قرارات اللجنة في مقابل التكاليف الفعلية لتشكيلها. ومن ثم، إذا

كان بالإمكان التغلب على هذه المشكلة بواسطة مدير تنفيذي واحد وبعض أعــضاء مجلــس الإدارة، فلا داعي لتشكيل اللجان.

٢. **الحلُ الوسط:**

يوجد دائماً توجه نحو أخذ القرارات بإجماع أصوات الأعضاء وبالتالي تكون القــرارات بأغلبية أصوات الأعضاء تمثيلا عن آراء أعضاء اللجنة وإنْ كانت وجهة نظر الأقليــة هــي الصائبة. وينتج عن ذلك موافقات غير مدروسة وقرارات متوسطة الجودة. وقــد لا ترغــب الأقلية في الدفاع عن وجهة نظرها خشية الطرد من عضوية اللجنة. وكذلك قد ترغب الأقلية في الوصول إلى حلّ وسط أقل من الحلول المثلى حتى يقع اللوم على كافة أعضاء اللجنة إذا ثبت فشل القرارات التى تم اتخاذها من قبلهم. **كما** تعطى الرغبة في التغلب على أحد أعضاء اللجنة في مناقشة أو جدال المشكلة بعداً آخر وأولوية ثانوية، ومن ثم تضعف قوة الحلول.

٣. **تبادل الخدمات والمصالح:**

ونقصد به مقايضة الأصوات بين فريقين من أعضاء لجنة ما رجاء أن يؤدى ذلك إلــى نجاح كل فريق في إقرار القرارات التي تهمه. كما قد تأتى الضغوط من الإدارة العليــا التــي ربما ترغب في فرض وجهة نظر معينة على أعضاء اللجنة كما في حالة لجــان الترقيــات بالجامعات والكليات مثلاً. فإذا لم يرغب عميد الكلية فى ترقية أحد أعضاء هيئة التدريس من وظيفة مدرس إلى وظيفة أستاذ مساعد مثلاً فإنه سيضغط على أعضاء اللجنة لفعل ذلك. وفى هذا الخصوص، لا تتبع اللجان النهج الديمقراطي بل تعتبر بمثابة ديكتاتورية ديمقراطية.

٤. **التوتر في العلاقات بين الأشخاص:**

يرغب كل عضو أن يرضى الأعضاء الآخرين في اجتماعات اللجنة. وبالإمكان أن يوتر أي غضب خفيف أجواء علاقات العمل الودية بين الأعضاء، وبالتالي يــؤثر علــى حيــاتهم الشخصية. لذا تعتبر العلاقات بين الأشخاص مجالا حساسا يتطلب تدريبا للمحافظة عليها.

٥. **عدم الكفاءة:**

يقوم الأشخاص بإنجاز بعض المهام بشكل أفضل من إنجاز اللجان لها. فالجــان مفيــدة جداً في التعامل مع الشكاوى ومعالجة المشكلات بين الأقسام، ولكنها غير فعالة فــي وضــع السياسات التي تتطلب المبادرة الشخصية والإبداع.

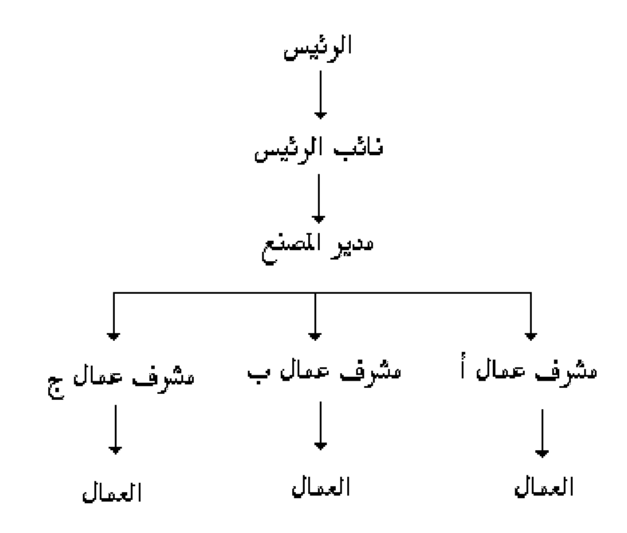
أنماط الهياكل التنظيمية

تنقسم أنواع الهياكل التنظيمية إلى:

١. الهيكل التنظيمي التنفيذي:

يعتبر الهيكل التنظيمي التنفيذي أبسط أنواع الهياكل التنظيمية حيث تعتبر السلطة جزءاً لا يتجزأ من الهيكل الهرمي وتتدفق من قمة التسلسل الهرمي الإداري إلى المستويات المختلفة من المديرين والمرؤوسين إلى مستوى الإدارة الدنيا. ويحدد هذا النوع من الهياكل التنظيمية السلطة والمسئولية والمحاسبة على كل مستوى بوضوح تام. وترتبط هذه العلاقات في التسلسل الهرمي وظائف ومهام كل مستوى مع الوظائف والمهام الأعلى والأدنى منه. وتوجد وحدة قيادة واضحة حتى يكون كل فرد مستقلاً عن أي شخص آخر في نفس المستوى ولكنه يكون مسئولاً أمام الشخص على المستوى الأعلى كأن يكون العامل مسئولا أمام المشرف عن إنجاز المهام المناطة به.

ويفيد هذا النمط من الهياكل التنظيمية بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة حيث يتمتع الموظفون بالشعور بالانتماء، للمؤسسة وحيث عملية اتخاذ القرار أسهل وأسرع. وفيما يلي نموذج مبسط للهيكل التنفيذي:



وتتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التنفيذي فيما يلي:

١. يعتبر الهيكل التنفيذي سهل الفهم وسهل الاستخدام.

٢. تعتبر السلطة والمسئولية والمحاسبة في الهيكل التنظيمي التنفيذي واضحة تماماً وسهلة التعيين والمتابعة.

٣. تعتبر الاتصالات في الهيكل التنظيمي التنفيذي أسرع وأسهل وبالإمكان تلقى المعلومات والتغذية المرتجعة والإجابات بشكل أسرع.

٤. نظراً لصغر الحجم الهيكلي، فإنه يمكن المحافظة على النظام بين الجميع بسهولة ويسر وكذلك بالإمكان ممارسة الرقابة الفعالة بسهولة.

٥. نظراً لصغر حجم المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي التنفيذي، يتعرف كل عضو من أعضائها على الآخرين بشكل أفضل ويشعرون بالألفة والمودة فيما بينهم.

فيما تتمثل عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي فيما يلي:

١. يعتبر الهيكل التنظيمي التنفيذي صورة صارمة وجامدة من الهياكل التنظيمية، وربما تميل السلطة التنفيذية إلى الديكتاتورية.

٢. يغدو الهيكل التنظيمي التنفيذي أقل فعالية كلما زاد نمو المؤسسة واتسعت مجالات أنشطتها وزادت الأعباء الوظيفية على المديرين التنفيذيين.

٣. لا يتوفر للمشرفين سوى الوقت القليل للتفرغ للتخطيط الإستراتيجي نظراً لانشغالهم الدائم بمتابعة العمليات اليومية.

٤. نظراً للمحاسبة الصارمة، يمكن أن تهتم الأقسام المختلفة بمصالحها الذاتية فحسب بصرف النظر عن مصالح وأهداف المؤسسة العامة.

٥. لا يوجد أي تخصص في العمل.

٢ .الهيكل التنظيمي التنفيذي وهيئة المساعدين الاستشاريين:

يزود هذا النوع من الهياكل بالأخصائيين مما يعطى الهيكل التنظيمي التنفيذي ميزة التخصص. ويعتبر هذا النوع أيضاً أكثر الأنماط استخداماً في مؤسساتنا الاقتصادية ولا سيما المؤسسات الكبرى. ولا تحظى هيئة المساعدين الاستشاريين بأية سلطة قيادية على المديرين التنفيذيين. ويوجد نوعان من هيئة المساعدين الاستشاريين هما:

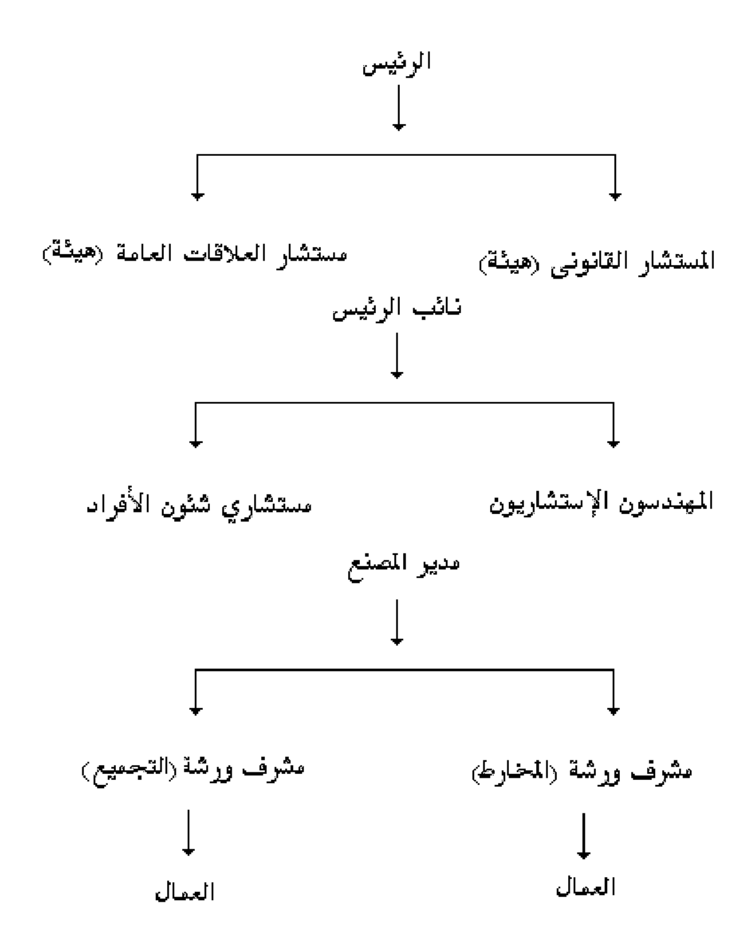
١.هيئة المساعدين العامين:

وتتمتع هذه المجموعة بخلفية عامة مماثلة عادة للمديرين التنفيذيين، ويخدمون كمساعدين لمديري الإدارة العليا. ولا يعتبر أعضاء هذه المجموعة أخصائيين، ولا يحظوا بأية سلطة أو مسئولية.

٢.هيئة المساعدين المتخصصين:

بينما تقدم هيئة المساعدين العامين المشورة للمديرين التنفيذيين فقط، تقدم هيئة المساعدين المتخصصين النصيحة والمشورة والخبرة المتخصصة لجميع أعضاء المؤسسة. وتتمتع هـذه المجموعة بخلفية متخصصة في بعض المجالات الوظيفية. وبالتالي، يمكن استخدام خبـرات أعضائها في العمل كمستشارين للإدارة في الشئون القانونية والاقتصادية والعلاقات العامة، أو في مجال الخدمات كالبحث والمشتريات والتحليل الإحصائي ومشاكل التأمين، أو في الرقابـة على جودة المنتجات.

وفيما يلي نموذج مبسط للهيكل التنظيمي التنفيذي وهيئة المساعدين الاستشاريين:



ويستخدم نمط الهيكل التنظيمي التنفيذي وهيئة المساعدين الاستشاريين على نطاق واسع حيث تفيد المشورة المتخصصة في تحسين جودة القرارات. كذلك، نظراً لانهمـاك المـديرين التنفيذيين في متابعة العمليات اليومية الراهنة، وحيث أنهم لا يملكون الوقت الكافي أو الخلفية المتخصصة للتخطيط للمستقبل أو اتخاذ القرارات، يتولى أعضاء هيئة المساعدين الاستشاريين القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحليل التأثيرات المحتملة للأحداث المستقبلية المتوقعة.

ومن أهم عيوب هذا الهيكل التنظيمي الصراع الناشئ بين المديرين التنفيـذيين وهيئـة المساعدين الاستشاريين للأسباب التالية:

١. يشعر أعضاء هيئة المساعدين الاستشاريين بالضعف والعجز غالباً حيـث يقومـون بتقديم المشورة للمديرين التنفيذيين الذين لهم حق اتخاذ القرارات دون الرجوع إليهم.

٢. يمكن أن يشعر المديرون التنفيذيون بامتعاض واستياء تجاه المساعدين الاستشاريين بسبب ما يتمتعون به من الخبرة والمعرفة. وكذلك يمكـن أن يعـارض المـديرون التنفيذيون فكرة تقدم بها الأخصائيون لأنها لم تخطر ببالهم مما قد يسيء إلى ذاتهـم ولا يشبع غرورهم.

٣. يسهل على أعضاء هيئة المساعدين الاستشاريين الوصول إلى الإدارة العليا مما قـد يسبب امتعاض المديرين التنفيذيين.

٤. يشتكي المديرون التنفيذيون دائماً من نيل أعضاء هيئة المساعدين الاستشاريين الفضل والسمعة الحسنة إذا صارت الأمور على ما يرام والعكس صحيح.

وحتى يتسنى أن تنمو المؤسسة وتتقدم، فمن الضروري أن يعمل المديرون التنفيذيون وأعضاء هيئة المساعدين الاستشاريين في جو يسوده الحب والوفاق والوئام والمودة، وأن يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية لكل منهما بوضوح تام، ومحاسبة كلاهما علـى القـرارات والنتائج.

٣. ***الهيكل التنظيمي الوظيفي:***

يعتبر عدم التخصص فضلا عن عدم قدرة المدير التنفيذي علي العمل كأخصائي فـي جميع مجالات العمل أهم عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي. أما في الهيكل التنظيمي التنفيـذي وهيئة المساعدين الاستشاريين فلا يملك الأخصائي التنفيـذي السـلطة لوضـع اقتراحاتـه وتوصياته موضع التنفيذ. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى هيكل جديد يتلافى كافة عيوب الهيكلين السابقين. فاقترح البروفيسور فريدريك تايلور مفهوم الهيكل اتنظيمي الوظيفي الـذي يـسمح للأخصائي في منطقة عمل محددة بوضع اقتراحاته وتوجيهاته موضع التنفيذ في نطاق سلطته المحددة تماماً. وبمقدور المدير "الوظيفي" اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للموظفين في أقسام غير الأقسام التي تقع في نطاق سلطته مع احتفاظه بحق تنفيذ مشورته وتوجيهاته.

ويعني هذا أن العامل في الهيكل الوظيفي يتلقى التعليمات من مجموعة من الأخصائيين، والذي يعني حتمية استجابة العامل لأكثر من مشرف مما يعتبر انتهاكا لسلسلة القيادة بـسبب تعدد جهات المحاسبة مما يتسبب في حدوث الخلاف والتعـارض والارتبـاك وكـذلك مـن الصعوبة بمكان المحافظة على النظام في ظلّ تعدد المسئولية. ولكن، مع ذلك، تبقـى درجـة

التخصص العالية التي تزيد من الكفاءة العملياتية، وتحسن جودة المنتج وتخفف عبء العمل والمسئوليات عن المديرين التنفيذيين أهم مزايا الهيكل الوظيفي.

٤. *هياكل المشاريع:*

وهى عبارة عن هياكل تنظيمية مؤقتة تُشكل لإنجاز مشاريع معينة لفترة زمنية محددة بقصد تحقيق الهدف المنشود. ومن أمثلة تلك الأهداف، وضع تصميم وإنتاج سيارة جديدة. لذا لتحقيق هذا الهدف، يتم تجميع الأخصائيين من الأقسام الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج ومراقبة الجودة والتسويق والبحث والهندسة للعمل معاً. وما إن ينتهي المشروع يرجع الأخصائيون إلى أقسامهم لممارسة المهام الموكلة إليهم. ويتم اختيار الأخصائيين على أساس المهارات ذات الصلة بالمهمة والخبرة العملية وليس بالأحرى على أساس خبرة اتخاذ القرار والقدرة على التخطيط.

وتفيد تلك الهياكل عندما:

أ. يكون المشروع محدداً فيما يتعلق بالأهداف المراد إنجازها وتاريخ الانتهاء منه، مثل مشروع بناء مطار جديد.

ب. يجب فصل المشروع عن العمل اليومي الروتيني للمؤسسة.

ج.ينبغي وجود أنواع مختلفة من الأنشطة التي تتطلب مهارات وتخصصات محددة مع وجوب تنسيقها لتحقيق الهدف المنشود.

د. يكون المشروع مؤقتاً ولا يرتبط بالمشاريع الأخرى للمؤسسة.

إن المؤسسات نظم معقدة تشتمل في معظمها على نظم فرعية يتحتم أن تعمل سوياً في انسجام وتوافق وتزامن. وتجعل حقيقة وجود عدد من العوامل المتغيرة التي تؤثر على النظم الفرعية وتفاعل هذه النظم ذاتها مع بعضها البعض الأمر أكثر تعقيداً.

بالإضافة إلى تعقد المؤسسة، تؤثر البيئة المتغيرة التي توجد فيها المؤسسة وقيم العوامل المتغيرة غير الثابتة على النظم. ومن ثم، ينبغي على الإدارة الاستعداد لتحقيق درجة من التآلف التنظيمي بقصد ملائمة التحول في الظروف الراهنة. ويتحتم التخطيط لهذا التغيير التنظيمي مسبقاً وعدم تركه لمحض الصدفة. وقد عَّرف البروفيسور هارولد راش Harold Rush التطوير التنظيمي على أنه:

"عملية مخططة ومدبرة ومنظمة لتغيير ثقافة ونظم وسلوك مؤسسة ما بغية تحسين فعالية المؤسسة لحلّ مشكلاتها وتحقيق أهدافها".

أما التطوير التنظيمي بالنسبة للبروفيسور ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard، فهو استجابة للحاجة نحو تكامل الاحتياجات التنظيمية مع الاحتياجات الشخصية. وبين المعضلة فقال:

"إذا كنا نتحدث عن معضلة العمل الإداري الرئيسية، فإن مشكلة الإدارة تكمن في شعبتين؛ إحداهما هي كيف نستعمل كل هذه الطاقة البشرية ونوجهها نحو مهمة المؤسسة؛ والثانية هي تنظيم العمل، وأنماط الاتصالات، واتخاذ القرارات ومبادئ وقواعد السلوك والقوانين الثابتة بغية مقابلة الاحتياجات الشخصية للموظفين لتحقيق الذات وإشباع الرغبات وبلوغ الأهداف في مكان العمل على نحو مرض".

إذاً، يكمن المفهوم الأساسي من التطوير التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية بواسطة تغيير السلوك الإنساني وليس في تعديل الابتكارات التكنولوجية بالأحرى إذ بالإمكان التعامل مع التطورات الفنية بإعادة تدريب وصقل المهارات الفنية للعمال. ولكن تغدو جميع التطورات التكنولوجية ذات أهمية محدود بدون استخدام العنصر البشري. ومن ثم، ركز الباحثون على الهيكل العضوي للمؤسسة لا على الهيكل الميكانيكي والبيروقراطي المرغوب فيه اليوم أكثر من أي وقت مضى في ظل البيئة النشطة المتغيرة حيث أننا لو رجعنا إلى الماضي لوجدنا قبول العلماء لملائمة الهيكل الميكانيكي ذي سلسلة القيادة عالية التنظيم في ظل بيئة ثابتة. ولكن فى ذات الوقت، فالبيئة الخارجية دائمة الاضطراب. وبالتالي، يعتبر الهيكل العضوي ذو المستويات الهرمية المحدودة ، ومجالات الرقابة العديدة ، واتخاذ القرارات المركزية ، والاتصالات الممنوحة ، واتكال الجماعات على بعضها البعض ، ومستوى الصراحة والثقة العالية والاعتماد على فرق العمل أنسب الهياكل اليوم.

ومن ثم، بمقدورنا تعريف التطوير التنظيمي باختصار على أنه "مجهود مخطط يضم كافة مستويات المؤسسة تديره الإدارة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة من خلال التدخل في العمليات من خلال تطبيق نظريات السلوك الإنساني".

ووضع هذا التعريف أصلاً البروفيسور بيكهارد الذي يعتبر النصير الأول لتطبيق نظريات السلوك الإنساني بقصد زيادة فعالية وازدهار المؤسسة. وبحسب وجهة نظر البروفيسور بيكهارد المتفائلة أيضاً فإنه "يتم تصميم المؤسسة السليمة التي تتم فيها الإدارة وفقاً للأهداف الموضوعة بدقة، واتخاذ القرارات على المستوى المناسب، وعدم انحراف الاتصالات نسبياً، وخفض أنشطة الفوز والخسارة إلى الحد الأدنى، والتركيز على مساعدة كل شخص على النمو والتطور، وخفض التعقيدات في العلاقات بين الأشخاص، وانفتاح وازدهار المؤسسة وقابليتها للتكيف (وفقاً للبيئة المتغيرة)".

وفى التعريف أعلاه، تشير الفعالية إلى وضع أهداف تنظيمية واقعية في حين يشير ازدهار المؤسسة إلى الدوافع الحافزة للابتكار وتكامل واستخدام الموارد البشرية المشتركة داخل المؤسسة. وبما أن العنصر البشرى هو أهم العناصر في نجاح أية مؤسسة، فإن إعادة تنظيم أية مؤسسة وفقاً للهياكل العضوية على أساس الصراحة والثقة يضمن النجاح. ولكن هل ذلك حقاً؟ يشك واضعو نظريات السلوك الإنساني أنفسهم في ذلك مما يفسر السبب في استمرارية معظم المؤسسات في العمل بالهيكل الكلاسيكي (التقليدي). ولا تبدو الحاجة ملحة للتحول إلى الهيكل العضوي. ومن الأسباب الرئيسية لعدم شهرة وانتشار الهيكل العضوي هو التركيز الأساسي على العنصر البشرى الذى يعتبر عنصراً غير ثابت وغير ممكن التنبؤ به ويخدم الذات بصفة أساسية.

وقد نزع البروفيسور وارن بينس Warren Bennis، الذي يعتبر من أبرز المناصرين للتطوير التنظيمي على أساس التفاعل البشرى، إلى الشك فى فعالية تطبيق نظريات السلوك الإنساني. وعبَّر وارن عن وجهة نظره، من واقع تجربته، بقوله:

"إن الطبيعة البشرية أنانية بصفة أساسية، والأشخاص يقدمون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة ويهتمون بالسلطة والمنفعة الشخصية والربح أكثر من تكوين علاقات المودة والإخاء مع الآخرين. وبالطبع تتعارض هذه الصفات مع ما هو مأمول من التطوير التنظيمي. ومع ذلك يمكن تطبيق نظريات السلوك الإنساني واستخدام الهيكل العضوي إذا ما تم التخلص من تلك السمات".

وتتمثل أهداف برامج التطوير التنظيمي فيما يلي:

١. بناء وتعزيز الثقة والاتصالات والتعاون والمساندة بين الأشخاص والجماعات على كافة مستويات المؤسسة.

٢. تشجيع المنهج التحليلي لحلّ المشكلات والخلافات في الرأي بروح الفريق والصراحة المطلقة بدلاً من تجنبها أو تأجيل اتخاذ القرار بشأنها.

٣. زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة لكي تغدو الأهداف التنظيمية هي ذاتها أهداف أعضاء المؤسسة.

٤. تحديد مسئوليات اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات للأفراد المتمرسين القريبين من مواقع العمليات ومصادر المعلومات وليس إلى شخص بذاته على مستوى تسلسل هرمي محدد.

٥. زيادة المسئولية الشخصية عن تخطيط وتنفيذ الخطط الموضوعة وتحمل النتائج المترتبة على ذلك.

٦.مساعدة المديرين على الإدارة وفقاً للأهداف ذات الصلة وليس بناء على "الممارسات الماضية". ويلزم توجيه جميع المجهودات نحو تحقيق الأهداف ذات الصلة فى منطقة المسئولية.

وتساعد هذه الأهداف المؤسسات على مراجعة طرق عملياتها الراهنة، وقواعد الـــسلوك والأخلاق والمبادئ لإبتكار وتقييم طرق التشغيل البديلة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

الفصل الرابع
اختيار الموظفين

هناك عدد من العوامل التي تسهم في إنجاح أي مشروع تشتمل في مجملها على رأس المال والمعدات والأيدي العاملة وخلافه. وفيما تكون هذه العوامل في مجملها ذات أهمية، يعتبر العنصر البشرى هو أهم العناصر فيها حيث أنه يُشكل الأساس لإستخدام جميع الموارد الأخرى في نهاية الأمر. وبدون الجهود المثمرة التي يبذلها العاملون، تصبح المواد والموارد غير ذات فائدة. كما أن عملية تطويع هذه الموارد على قدر كاف من الكفاءة. وبناء على ذلك، فإن عملية التوظيف تعتبر في غاية الأهمية للإدارة خاصة في ضوء التطورات الفعالة والمستمرة في المجال التكنولوجي، وزيادة حجم المؤسسات نظراً لاتساع ملكيتها ودمجها مع مؤسسات أخرى، ونظراً للتغيرات التي طرأت على البنية الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي للعمال غاية في التعقيد.

إنَّ عملية اختيار الموظفين هي عملية تقليدية تُعنى بجذب وانتقاء أفضل الأشخاص ووضعهم في الوظائف التي يمكن من خلالها استثمار أفضل مواهبهم ومهاراتهم، والحفاظ على أولئك الأشخاص من خلال تقديم الحوافز والتدريب الوظيفي وبرامج التنمية الوظيفية لهم بغية تحقيق الأهداف على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسات على حد سواء. وهذا بدوره يؤكد على الإدارة البشرية وليس الموارد المالية والمادية. وتعتبر هذه العملية غاية في التخصصية نظراً لما تتمتع به من أهمية فريدة في ذاتها وما تتمتع به من طبيعة بشرية معقدة وتغير دائم في الأنماط النفسية والسلوكية والمواقف.

وعادة ما تضطلع إدارة شئون الموظفين بعملية اختيار الموظفين حيث تُعنى عادة بعملية "التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المشتريات والتطوير والتعويض ودمج الأفراد في نظام من شأنه جعلهم عناصر مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والاجتماعية".

وتعتبر إدارة شئون الموظفين بمثابة ظاهرة ذات ديمومة تتطلب يقظة دائمة وإدراك للمتطلبات التنظيمية، ويجب أن تكون سياسات شئون الموظفين كتلك التي تتمتع بمراقبة مستمرة للنظام نظراً لأن وجود أي نقص غير متوقع أو زيادة في الأفراد المؤهلين في أية مؤسسة يعد دلالة على وجود خلل ما في نظام التخطيط. كما أن سياسات شئون الموظفين وما يتعلق بها من قرارات تخضع لتغييرات دائمة، وذلك مؤداه إلى الاعتبارات التالية:

١. **تغيير العمال فكرتهم عن النجاح**: دائماً ما يعني النجاح الحصول على وظيفة ذات دخل جيد، غير أنه يقاس الآن أكثر وأكثر بمدى رقى الوظيفة والفرص الجديدة والتنمية الوظيفية واثبات الذات.

٢. **تزايد عدد الأشخاص الذين يفضلون العمل فقط خلال أوقات الدوام الجزئي غير المنتظمة**: حتى العمال الذين يعملون بنظام الدوام الكامل يحاولون الحصول على ساعات عمل أسبوعية أقل ليتسنى لهم بذلك التمتع بوقت فراغ أكبر.

٣. **المستوى التعليمي لمجمل القوى العاملة في ارتفاع**: وهذا أيضاً يندرج على العمال نظراً لما يحظون به من تعليم إلزامي إلى سن معينة فضلاً عن الإدراك الاجتماعي لفوائد مستوى التعليم الجيد.

٤. **هناك تحول في اتجاه الوظائف التي تتطلب مهارة أكثر**: نظراً لدخول عملية الميكنة والتخصصية وظهور الابتكارات التكنولوجية، فإن عدداً من الوظائف غير الماهرة أخذت في التناقص التدريجي فاتحة الطريق أمام كثير من الوظائف التي تتطلب مهارة أكثر وتدريباً وتكيفاً.

٥. **أصبحت النقابات العمالية أكثر قوة وأكثر حماية للقوى العاملة**: فالهدف الذي تسعى إليه النقابات العمالية يدور حول حماية أعضائها من العمال مما قد يلاقونه من معاملة يشوبها التمييز والتفرقة، كما تطالب برفع أجورهم وزيادة المميزات الأخرى المضافة إلى أجورهم، وتحسين ظروف عملهم وتقديم يد العون لجميع الموظفين على وجه العموم. وبناء على ذلك، فإن سياسات إدارة شئون الموظفين تقع تحت تأثير أهداف ومطمح الاتحادات العمالية.

٦. **هناك تغييرات تكنولوجية واجتماعية مستمرة**: فالقيم الاجتماعية دائمة التغيير نتيجة لاندماج العديد من الثقافات والأيدلوجيات والتركيز على سياسات الترشيد وأسلوب التفكير الهادف بدلا من السعي الحثيث وراء القيم الاجتماعية التقليدية. وعلى غرار ذلك، نجد أن عملية التصنيع الآلية والتي يتدخل فيها الحاسب قد أسهمت في تغيير نمط متطلبات الوظيفة والموظفين مما يستلزم مراقبة مستمرة لمواصفات العمل والسياسات الموضوعة بشأن متطلبات الأفراد.

ونظراً لوجود عدد من العوامل التي تسهم في تشكيل وتنفيذ سياسات الأفراد، فإنه من المهم أن ترتكز هذه السياسات على مبادئ سليمة من شأنها التأكيد على ترسيخ المساواة والعدل بين جميع الموظفين عملاً بالقول "أجر يوم جميل مقابل عمل يوم جميل"، وكذلك المساواة والعدل في منح الفرص لجميع الموظفين لحصول الرضا والتطور الوظيفي. ويجب أن تتسم بنود السياسة بالوضوح وسهولة الاستيعاب حتى تؤتي ثمارها، وأن يتم وضعها بعد دراسة وافية ومناقشة ومراجعة، وأن تتسم بالعقلانية والرسوخ، وأن تتم مراجعتها وتدقيقها وتعديلها بصفة مستمرة ودورية من حين لآخر حتى تواكب التحولات الاجتماعية والقانونية والبيئية والتكنولوجية. كذلك يجب أن تحظى السياسات بتأييد جميع الموظفين، كما يستحسن أن يتم وضعها بعد إجراء مشاورات مستفيضة مع النقابات المهنية كي تضمن حماية مصالح

أعضائها في النقابة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توفر الاتصالات في اتجاهين بحيث يتم إطلاع الموظفين بصفة مستمرة على أية تطورات تحدث في المؤسسة في حين تحصل الإدارة على المعلومات الضرورية.

تخطيط الموارد البشرية

يتضمن تخطيط الموارد البشرية التقييم المنظم والموضوعي لمدى احتياجات مؤسسة ما لموظفيها الحاليين، وتحديد الموظفين الذين يمكن استخدامهم لسد الحاجات القائمة، والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية، وتشكيل استراتيجيات هيئة التوظيف مع الآخذ في الاعتبار الخطط الاستراتيجية على المدى القصير والمدى البعيد، والمتابعة المستمرة، وتقييم وتحديث تلك المتطلبات، ومصادر التوريد. ويعتبر التخطيط للموارد البشرية من الأهمية بمكان لتقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات:

١. تحسين استغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة في تنبؤ الإدارة باحتياجات التوظيف فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشياً أو تصحيحا للمشكلات.

٢. تركيز جهود التوظيف على مصادر التوريد الأكثر احتمالا. وهذه العملية تؤدى إلى خفض تكاليف استخدام وتدريب الأفراد وخفض تكاليف عملية استخدام الموظفين.

٣. وضع شروط استبدال أو دعم هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عند الضرورة بصفة دائمة أو مؤقتة. ويعتبر تحديد مصادر التوريد هذه من الأهمية بمكان وخاصة في حال حدوث أي ظرف طارئ.

التنبؤ باحتياجات القوى العاملة

يمكن تعريف عملية التنبؤ باحتياجات القوى العاملة بأنها "عملية تجميع وتحليل المعلومات التي على أساسها يتم تحديد التوريد المستقبلي واحتياجات مهارة أو فئة وظيفية معينة". ويكمن الغرض الرئيسي من التنبؤ باحتياجات القوى العاملة في الإعداد لعملية التوظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية. وقد أصبحت عملية التنبؤ باحتياجات القوى العاملة هامة جداً نظراً للتعقيد الذي يشوب المؤسسات التي تحتاج إلى موظفين أكثر مهارة يندر وجودهم. وإذا كان بمقدورنا التعرف على العوامل التي تحدد العرض والطلب فيما يتعلق بالأشخاص، فعندئذ، نستطيع التكهن بالاحتياجات وجعل عملية التخطيط لتغيير الأفراد أيسر. ويمكن إجراء عملية التنبؤ بأية طريقة من الطرق التالية:

١ .الأخذ بآراء خبراء التنبؤ:

يقصد بخبراء التنبؤ أولئك الأشخاص الذين يتميزون بالقدرة علـى تقيـيم الاحتياجـات المستقبلية للموارد البشرية. وقد يكونوا من مديري شئون الموظفين أو استشاريين من الخارج تُوكل إليهم مهام تقييم الاحتياجات المستقبلية. ويمكن جعل عملية التنبؤ هذه أكثر تطوراً عـن طريق استخدام ما يُسمى "بتقنية دلفي" ، حيث يقوم الخبراء باستعراض آرائهم من غير تحديد هوية أصحاب هذه الآراء وتنقيتها، ومن ثم إعادتها إلى هؤلاء الخبراء لمزيد من التقييم. ويتم تكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على رأي محدد.

٢ .التنبؤ المستقبلي على أساس التوجهات الحالية:

يمكن عرض التوجهات السابقة لاحتياجات الموظفين من خلال منظور مستقبلي. ومـن الطرق المستخدمة في هذا المجال هي طريقة تُعرف باسم "التقييم الإستقرائي"؛ وهي أنـه إذا كان التوجه السابق يعتمد في طبيعته على الأسلوب الخطي، فإنه وببساطة يمكن تطبيقه فـي المستقبل. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تنمو في السابق نمواً ثابتاً بمتوسـط ثمانيـة عمال إضافيين كل شهر، فعندئذ، وعن طريق تطبيق أسلوب "التقييم الاستقرائي"، تكون حاجتنا المستقبلية إلى ستة وتسعين عاملاً كل عام.

وهناك طريقة أخرى لعرض التوجهات السابقة لاحتياجات الموظفين من خلال منظور مستقبلي تعرف باسم "الفهرسة". وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة النمو الوظيفي بفهرسة مـا. فعلى سبيل المثال، ربما يرتبط النمو في عدد من الموظفين في مجال الإنتاج بحجم المبيعات، حيث أن زيادة محددة في المبيعات يقابلها زيادة في عدد الموظفين في الإنتاج.

٣ . أساليب تنبؤ أخرى:

تشتمل بعض طرق التنبؤ الأخرى على التالي:

١- تحليل الميزانية والتخطيط:

يمكن تقدير احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير من خلال دراسة ميزانية كـل إدارة والمخصصات المالية لمزيد من الموظفين وأية تغييرات متوقعة في القوى العاملة مثـل حالات إنهاء التعاقد والاستقالات والترقيات والنقل وما إلى ذلك.

٢- تحليل المشاريع الجديدة:

يمكن حساب احتياجات الموارد البشرية لمشروع جديد أو توسع مؤسسة ما عـن طريـق مقارنتها بالوظائف العاملة المماثلة. كما يمكن أيضاً ترسيخ نمو المشروع الجديد مـن خـلال التوجهات السابقة للشركات العاملة المماثلة.

٣. **أنماط الحاسب الآلي (الكمبيوتر):**

وهذه هي أكثر الأساليب تقدماً وحداثة حيث تعتمد في عملها على الحلـول الناتجـة عـن الصيغ والمعادلات الحسابية مع الآخذ في الاعتبار علاقة وتأثير كافة العوامل المتغيرة المتعلقة بذلك،وتستخدم في ذات الوقت أسلوب التقييم الاستقرائى والفهرسة ونتائج التقييم والتقـديرات الأخرى. والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التنبؤ بالعرض والطلب هي كالتالي:

أ. ***التنبؤ بالطلب***

١. **النمو المتوقع للمؤسسة**: يمكن حساب معدل هذا النمو من خلال التوجهـات السابقة مع الآخذ بفرضية أن جميع العوامل المتغيرة التي تؤثر في هذا النمو سوف تظل ثابتة كما هي.

٢. **قيود الميزانية ومخصصاتها**: يعمل تخصيص الميزانية، خاصة فيما يتعلـق بالموظفين الجدد، على تحديد عدد العمال الجدد الممكن استخدامهم.

٣. **التغير المتوقع في الموظفين**: بسبب التقاعد أو الوفاة أو النقل إلى مكان آخر أو إنهاء الخدمات أو الترقيات ... الخ. ويمكن الـتكهن أو حـساب بعـض هـذه الحالات مقدما وبدقة إلى حد ما عن طريق أخذ معلومـات تتعلـق بالأشـخاص. ويمكن حساب مقدار النقص الذي يحدث نتيجة للتقاعد أو الترقيـة علـى وجـه الخصوص بدقة بالغة عن طريق إعداد ملف يوضح حالات التقاعد والترقية والنقل إلى مكان آخر. وهذا يجعل من عملية الطلب من خلال المنظور المستقبلى أسـهل وأكثر دقة.

٤. **إدخال التقنيات الحديثة**: يتغير نمط الاحتياجات للموظفين بصفة مستمرة مـع التطور التكنولوجي والاختراعات وأسلوب ادخال التقنيات الحديثة حيث نجد، في أماكن عدة، أن أجهزة الكمبيوتر إما حلت محل العمال تماماً أو أدت إلى انخفاض أعدادهم. وسوف يحدد نمط التقنيات الحديثة المستخدمة عدد ونوعية الأشـخاص الذين قد يتم استخدامهم أو انتقالهم من مكان لآخر.

ب. ***التنبؤ بالعرض:***

١. **إحداث ترقيات للموظفين داخل نطاق المؤسسة ذاتها**: تعتبر الترقيات شـيئاً جيدا ومصدرا موثوقاً به في توفير الموظفين ذوى الخبرات والمهارات الذين لا يحتاجون إلى تدريبات مكثفة والمعتادين على أهداف وسياسـات وفلـسفة المؤسسة التي يعملون لديها.

٢. **إمكانية توفر المهارات المطلوبة في سوق العمل الخارجيـة**: وهـذا يمكـن تقييمه عن طريق إحصائيات البطالة والمسح التي تجريه وكالات التوظيـف الخاصة والعامة والموارد الأخرى.

٣. **توجهات النزوح السكاني:** تتأثر موارد العــرض أيــضاً بتغيــر التوزيــع الجغرافي للسكان. على سبيل المثال، إذا كانت ميول النــاس النــزوح مــن المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية، فعندئذ يكون معــين العــرض فــي المناطق الريفية ناضباً. وبالمثل، فإن معظم المهاجرين من الخارج لديهم الميل إلى استيطان المدن مما يزيد من فرصة العرض في المناطق الحضرية.

٤. **توجهات الإلتحاق بالمدارس المهنية والكليات والجامعات**: إذا كانــت هنــاك زيادة ملحوظة في عدد الدارسين الملتحقين بالبرامج التدريبية والكليات، فــإن ذلك سوف يؤدى إلى تحسين سوق العرض للأفراد المهــرة والأفــراد ذوى الخلفيات التعليمية المتخصصة. وعلى النقيض من ذلك، فإن ارتفاع تكــاليف العملية التعليمية قد يؤدى إلى انخفاض عدد الملتحقين بالكليات مما ينذر بندرة الأفراد المتعلمين.

عملية اختيار الموظفين

تعتبر عملية إختيار الموظفين الصحيحة عاملا جوهريا في أي عملية توظيف. ويتمثل المبدأ الرئيسي في عملية التوظيف في أن الموظف الذي يقع عليه الإختيار اليوم يمكن أن يغدو مدير الغد.

ويعتبر توظيف كافة أفراد المجتمع هدفا قوميا. وأظهرت الدراسات السيكلوجية أن الشخص العاطل يصبح متوتر الأعصاب ويفقد الثقة في النفس ويطور شعورا بالبغض والكراهية تجاه أفراد المجتمع الآخرين، وتنخفض معنوياته إلى الحد الأدنى، ويكتسب عادات سيئة للغاية وربما يرتكب الجرائم مثل السرقة للحصول على المال. وسوف تؤثر إجراءات التوظيف الجيدة على نجاح المرشح في موقفه المستقبلي تجاه المؤسسة.

وعملية التوظيف مسئولية وحق من حقوق الإدارة، ويحق لها إختيار مَنْ ترغب في استخدامه بعد إكتفاء الشروط والمؤهلات المطلوبة. ولكن يجب الأخذ في الإعتبار عوامل أخرى مثل إعطاء الأولية لتوظيف السكان المحليين أو السكان القاطنين لأكثر الأماكن قربا من المؤسسة إنْ أمكن. وهذا لا يعنى إقصاء الأشخاص الآخرين عن التوظيف لمجرد أن مقر سكنهم يقع على مسافة غير قريبة من مقر المؤسسة. وفي الواقع، ربما يكون من الأفضل توظيف أشخاص من مختلف المحافظات.

ومن المشكلات الأخرى التي تواجه الإدارة طلب نقابات العمال إعطاء الأولوية في التوظيف لأقارب الموظفين والعمال بالمؤسسات. فمن الطبيعي أن يتطلع الموظف أو العامل الذي أمضى فترة زمنية طويلة في خدمة المؤسسة إلى توظيف ابنه أو أحد أقربائه بها. وإلى حد

ما، يمكن أن يساعد مثل هذا الإجراء على تقوية أواصر العلاقات الصناعية بين الإدارة والعمال. ولكن، ينبغي أن نضع نصب أعيننا أن تعيين الأقارب بشكل ملفت للنظر وبأعداد كبيرة ربما يفتح الباب على مصرعيه للمحاباة وعدم النزاهة في إختيار الموظفين الجدد. وتتكون عملية اختيار الموظفين من الخطوات المتسلسلة التالية:

الخطوة الأولى: تحليل الوظيفة

الخطوة الثانية: التوظيف الفعلي

الخطوة الثالثة: اختيار الموظف

الخطوة الرابعة: الحفاظ على الموظفين

الخطوة الخامسة: التدريب والتطوير

الخطوة السادسة: تقييم الأداء وتطوير المستقبل المهني

وتعتبر عملية تحليل الوظيفة عبارة عن دراسة تفصيلية لمتطلبات الوظيفة تقوم على الاستقصاء المنهجي المتعلق بالعمليات والمسئوليات وتتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء الناجح لوظيفة ما. وتتمخض عملية تحليل الوظيفة عن المعلومات التالية:

أ. أنشطة العمل
ب. بيئة العمل
ج. المعدات أو الأدوات أو الآلات المستخدمة
د. الأداء المتوقع
هـ. السمات الشخصية المطلوبة
و. تحليل الوظيفة

التوصيف الوظيفي

التوصيف الوظيفي هو بيان منهجي ومنظم يدون فيه: مَنْ يقوم بعمل ماذا، ومتى، وأين، وكيف، ولماذا؟ وهو نتاج مادي لتحليل الوظيفة. ويقوم أيضاً ببيان العمل المراد إنجازه، والمسئوليات والواجبات المرتبطة به، وظروف إنجاز العمل، والعلاقة بين إحدى الوظائف والوظائف الأخرى المماثلة لها أو المختلفة عنها، والمهارة والتعليم والخبرة المطلوبة. ويستخدم التوصيف الوظيفي في العديد من الأغراض مثل عملية التوظيف، واختيار الموظفين، وتقييم الوظيفة. وعموماً فإن التوصيف الوظيفي يتضمن البيانات التالية:

أ. التعريف بالوظيفة:

تشتمل على مسمى الوظيفة ورقم الوظيفة، إنْ وجد، والإدارة أو القسم الذى تتبعه الوظيفة ... وغيرها.

ب. ملخص الوظيفة:

عبارة عن ملخص موجز في جملة أو جملتين يتم فيه شرح مضمون الوظيفة ومخاطرها أو أية سمات محددة أخرى لها.

ج. مهام الوظيفة:

هي بيان شامل يتم فيه سرد الواجبات مع أهمية كل مهمة ونسبة الوقت المخصص لكل مهمة أساسية. كما يشتمل على أية مسئوليات إضافية أخرى مثل العهدة المالية وتدريب المساعدين.

د. الإشراف

يحدد في هذا البند اسم المشرف أو المدير الذي يعمل العامل أو الموظف تحت رئاسته.

هـ. المعدات والأدوات والآلات المستخدمة:

يشمل نوعية المعدات والآلات والمواد الخام المستخدمة.

و. ظروف العمل:

توضح بيئة العمل التي يمارس فيها العامل عمله، وأية ظروف عمل خاصة من حيث برودة الطقس أو حرارته ومستوى الضوضاء والأتربة والدخان وأية مخاطر أخرى قد تُشكل خطورة على الحياة أو احتمالية حدوث مثل هذه المخاطر.

الخطوات العريضة للتوصيف الوظيفي

على الرغم من أنه لا توجد طريقة محددة لكتابة التوصيف الوظيفي أو أية أسس محددة من شأنها تطوير التوصيف الوظيفي، إلا أنه توجد بعض الخطوط العريضة المقترحة للتوصيف الوظيفي الدقيق، وهي كالتالي:

أ. أعط صورة واضحة ومختصرة وقابلة للفهم للعمل ككل مع تعريف واضح للمهام التي يجب إنجازها.

ب. عادة ما يُؤخذ بمبدأ الإيجاز حيث يعتبر مهماً في تحديد نوعية العمل المراد تحليله وتحديده ببساطة ودقة.

ج. اختر الكلمات الأكثر تحديداً لتوضيح التالي:

١. نوع العمل.

٢. درجة الصعوبة.

٣. مستوى المهارة المطلوب.

٤. المسئولية المحددة الموكلة إلى عامل بعينه ومدى التعويل عليها.

د. عند كتابة التوصيف الوظيفي للوظائف الإشرافية، فإنه يجب تحديد وتوضيح العوامل الرئيسية للوظيفة مشتملة على وصف ما إذا كان من حق المشرف تفويض شخص ما بالقيام بأي من مسئولياته أم لا وإلى أي مدى يكون ذلك.

مواصفات الوظيفة

تحدد مواصفات الوظيفة المتطلبات الواجب توفرها في الشخصية والمؤهلات البدنية والعقلية الضرورية لإنجاز العمل بصورة ملائمة. كما أنها تستخدم في إطلاع الموظفين المزمع استخدامهم على أدنى مستوى يمكن القبول به للمواصفات بمدة خبرة محددة ودرجة علمية معينة أو متطلبات بدنية محددة مثل الطول والوزن. وتتعلق هذه المواصفات على وجه التحديد بالتالي:

أ. السمات البدنية:

تتضمن الصحة العامة، والطول، ومستوى التحمل، وقوة الإبصار والسمع، والقدرة على تمييز الألوان، والتوافق الذهني العضلي وسرعة الاستجابة.

ب. السمات النفسية:

تتضمن البراعة الذهنية، والقدرة على وضع التحليلات، وسرعة البديهة، والقدرة على التركيز.

ج. السمات الشخصية:

تتضمن المظهر الشخصي، والاستقرار العاطفي، والنضوج، والأناة، والميول العدوانية، والطبيعة السلوكية، والاتزان والقدرة على اتخاذ المبادرة والقيادة، وما يتمتع به من مؤهلات قيادية وروح التعاون، والقدرة على التخاطب مع الآخرين.

د. المسئوليات:

تتضمن الإشراف على الآخرين والمسئولية عن سلامتهم ... الخ.

عملية التوظيف

تأتي عملية استخدام المرشحين في الوظائف المراد شغلها كخطوة تالية في مراحل عملية اختيار الموظفين بعد تحديد القوى العاملة المطلوبة. والتوظيف هو عملية جذب الأفراد المؤهلين واستخدامهم على وظائف محددة. وتهدف هذه العملية إلى تنمية والإحتفاظ بمصادر القوى العاملة الملائمة التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها عند حاجتها إلى موظفين إضافيين.

وهناك مصدران أساسيان للعرض يمكن من خلالهما رسم صورة للموظفين المحتملين سواء على المستوى الإداري أو المستوى التشغيلي. وهذان المصدران هما كالتالي:

١. المصادر الداخلية.

٢. المصادر الخارجية.

ولكن، إلى أي مدى يمكن الاستفادة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. يعتمد ذلك على الظروف الخاصة بالمؤسسة وفلسفتها في إدارة العمليات إذ تفضل بعض الشركات انتقاء أفرادها من داخل الشركة ذاتها وترقيتهم إلى وظائف قيادية ذلك لأنهم أكثر دراية بهذه الشركة عن غيرهم فيما تفضل بعض الشركات الأخرى استخدام الأفراد من خارجها نظراً لعدم دراية هؤلاء الأفراد بالشركة على الإطلاق حيث يمكن أن يحملوا معهم إليها بعض الأفكار الجديدة والخلاقة.

وتعتبر المصادر الداخلية هي أكثر المصادر وضوحاً وجلاءً، وتشمل القوى العاملة الموجودة في المؤسسة. وتقوم معظم المؤسسات بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها من خلال لوحة الإعلانات أو النشرات الداخلية أو من خلال التحدث شفاهة أو التوصيات الشخصية. وقد تتبنى بعض المؤسسات نظام الترقيات على أساس التسلسل الهرمي، وتحدث تلقائياً على أساس الأفضلية أو عندما تصبح وظيفة ما في المستوى الأعلى شاغرة، والتي يتم شاغرة من قبل أحد موظفي المؤسسة إما عن طريق ترقيته إليها أو نقله من إدارة إلى أخرى. وتُشكل حافزا للموظفين نظراً لما يتولد بداخلهم من ثقة وطمأنينة بأنهم سيحظون بأفضلية تفوق أولئك المتقدمين من خارج مؤسستهم عندما تواتيهم الفرصة.

وهذا من شأنه أن يعزز مبدأ الانتماء والولاء بين الموظفين تجاه مؤسستهم نظراً لأنها تمنحهم الفرصة لمزيد من التقدم. وتساعد هذه العملية أيضاً الإدارة على التأكد من كفاءة أداء الموظفين حيث تحتفظ المؤسسة عادة بسجلات يتم فيها تدوين أداء وتقدم موظفيها. كما يعتبر التوظيف الداخلي مسألة اقتصادية من حيث الوقت والمال حيث يتم من خلالها تجنب إهدار الطاقات في عملية استخدام مرشحين جدد من خارج المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أنه يتم دائماً تدريب الموظفين الجدد من خارج المؤسسة بفترة تدريبية يكون خلالها إسهام الموظف في المؤسسة محدوداً. ويمكن تحاشى هذه المشكلة عن طريق تطبيق مبدأ التوظيف الداخلي.

ومن ناحية أخرى، تعتبر عملية الترقيات أحد مساوىء مبدأ التوظيف الداخلي حيث يمكن ألا تشوبها الحيادية بطبيعة الحال، أو قد تقوم على أساس الأقدمية لا الجدارة مما ينجم عنها أحياناً وضع الأفراد غير أكفاء في وظائف أكثر مسئولية. كما لا تسمح بتشجيع الدماء الجديدة التي قد تكون أكثر إبداعاً من التدفق داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، تتسم المصادر الخارجية بالتنوع والتعدد إذ لا يمكن لمعظم المؤسسات تلبية احتياجاتها من العمالة من المصادر الموفرة بها، ومن هنا تلجأ إلى البحث عـن مـوارد خارجية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الدنيا التي تحتاجها المؤسسة عند توسـعها أو عنـدما يتطلب الأمر استحداث وظائف ذات متطلبات خاصة لا يمكن أن تنطبـق علـى الأشـخاص العاملين داخل المؤسسة.

ومن المصادر الخارجية للتوظيف ما يلي:

١. ***ملفات المرشحين المحتملين للوظائف التي تحتفظ بها المؤسسة.***
٢. ***الاستخدام عن طريق الاستفسار لدى مكتب المؤسسة عن الوظائف الشاغرة.***
٣. ***وكالات التوظيف، والتي تقدم الخدمات التالية:***

أ. خدمات الاستخدام.

ب. استشارات التوظيف فيما يتعلق بالاختيارات المهنية.

٤. ***التوظيف عن طريق شبكة الإنترنت.***
٥. ***الإعلان.***
٦. ***الكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى.***
٧. ***الجمعيات المهنية.***

٨. ***نقابات العمال.***
٩. ***الضباط وضباط الصف المتقاعدين من الفنيين والطيارين وغيرهم.***
١٠. ***المعارف والأصدقاء.***
١١. ***اللوحات الإعلانية في المراكز الاجتماعية.***
١٢. ***السفارات والقنصليات الأجنبية.***

ويبقى السؤال الذي يطرح نفسه دائما: أياً من هـذه المـصادر أعـلاه تـوفر أفـضل المرشحين؟! تعتبر بعض المصادر مناسبة أكثر من غيرها في حالة اختيار المرشحين لـشغل بعض أنواع الوظائف. وقد وجد أن المعارف والأصدقاء يُعتبر المـصدر الأمثـل لاختيـار الموظفين بينما تعتبر شركات التوظيف والإعلانات في الصحف من بين أسوا المصادر.

عملية اختيار المرشحين

يكمن الغرض من عملية اختيار المرشحين في تحقيق الانسجام والتوافق الجيد بين متطلبات الوظيفة ومهارات ودوافع المرشح. وينتج عن التوافق الجيد إنتاجية عالية وأداء عالي الجودة فيما يعتبر عدم الانسجام أمراً مكلفاً للمؤسسة بسبب تكاليف تدريب المرشحين وتكاليف الأخطاء التي يرتكبها المرشحين وتكاليف إحلالهم بموظفين جدد.

وقد عدَّد البروفيسور ماكميورى McMurray بعض الخطوات التي يمكن تطبيقها في عملية اختيار المرشحين. وهذه الخطوات هي كالتالي:

الخطوة الأولى:

تتمثل في إلمام الإدارة بمتطلبات الوظيفة ومؤهلات وتوقعات المرشح إلماماً تاماً. وبعد الإطلاع على مؤهلات المرشحين تُطرح جانباً جميع طلبات المرشحين التي لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة مما يتيح الفرصة أكثر للمرشحين المناسبين.

الخطوة الثانية:

وهى إجراء مقابلة أولية للمرشحين قبل إجراء المقابلة النهائية لعمل تقييم مبدئي لقدرات المرشح ودوافعه. وقد تحدد هذه المقابلة أهداف المرشح وتطلعاته ومواقفه العامة تجاه المؤسسة وما يمكن أن يساهم به نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة:

وتتمثل في تعبئة نموذج طلب الوظيفة الرسمي والذي يسجل باختصار خلفية ومؤهلات وخبرات المرشح وتوقع فرص نجاحه في الحصول على الوظيفة. ويجب أن تكون المعلومات المطلوبة والمقدمة مرتبطة بالوظيفة ولا تشتمل على بيانات شخصية حميمة.

الخطوة الرابعة:

وهى فحص التزكيات للمرشح وآراء أصحاب العمل السابقين فيه أو آراء أساتذته إن كان خريجاً حديثاً من الجامعة. ويلزم الانتهاء من ذلك قبل إجراء المقابلة النهائية للمرشح بغية تكوين فكرة أفضل عنه ولا سيما فيما يتعلق بصفات القيادة، والقدرة على التصرف بحزم، والقدرة على الاتصال الجيد، ومواقفه تجاه المرؤوسين والمشرفين ورؤساء العمال على حد السواء.

الخطوة الخامسة:

وهى اختبار المرشح في بعض المجالات، إذا اقتضى الأمر، لإصدار الأحكام عليه بشأنها. ويعتمد نوع هذه الاختبارات على نوع الوظيفة المطلوب شغلها. على سبيل المثال، يتم إجراء "اختبارات الذكاء" لقياس القدرة العقلية ومستوى الذكاء العام للمرشح، "واختبارات الجدارة" لقياس مدى قدرة الفرد وقبوله لتعلم وظيفة معينة إذا تم تدريبه التدريب اللازم

لإنجازها، "واختبارات الأداء" لتقييم مقدرة المرشح على إنجاز وظيفة ما، "واختبارات الشخصية" لقياس السمات الأساسية لشخصية المرشح مثل الثقة فى النفس والاستقرار العاطفي والسلوك تحت ضغط ما.

الخطوة السادسة:

وتتمثل في إجراء المقابلة النهائية مع المرشح لتقييم قبوله على أساس مقدرته على التوافق مع ثقافة الشركة ودوافعه من الالتحاق بالعمل في الشركة. ولكي تنجح المقابلة على أحسن وجه، فلابد من إعداد كل من المرشح والشخص الذي يجرى المقابلة إعدادً كاملاً لها. وينبغي أن يكون المرشح واثقاً من نفسه، حسن المظهر، ملماً بنشاطات المؤسسة قدر الإمكان وعلى استعداد تام للإجابة على الأسئلة الموجهة إليه ببراعة وبدقة.

الخطوة السابعة:

وهى فحص الصحة البدنية للمرشح من طريق مراجعة السجلات الطبية له وإجراء الفحوصات الطبية اللازمة بواسطة الأطباء الأخصائيين.

الخطوة الثامنة:

وهى عملية استخدام المرشح ذاتها.

وأخيرا نختتم هذا الفصل بتقديم الإرشادات التالية حول كتابة السيرة الذاتية:

الانطباعات الأولى

إذا لم تلفت السيرة الذاتية لك انتباه القارئ لها في أول ٢٠ أو ٣٠ ثانية فحينئذ تتضاءل جـــدا فرصتك في الحصول على مقابلة الوظيفة. كما يمكن أن يكون لدى صاحب العمل مائة سيرة ذاتية أو أكثر للاطلاع عليها، وربما تتوفر لديه ساعتان من الزمن فقط لاختيار أصحاب السير الذاتية المناسبين لشغل الوظيفة. إن ما يرغب صاحب العمل، في الواقع، في معرفته هو مـــا الذي يدعوه إلى دعوتك للمقابلة. ولهذا السبب تعتبر فكرة إعداد ملخص موجز عـــن قـــدراتك و/أو أهم إنجازاتك في بداية السيرة الذاتية فكرة طيبة.

الترتيب العام المنسق

يعتبر الترتيب العام المنسق لسيرتك الذاتية عنصرا مهما جدا. حتى وإن كانت الصياغة التـــي تستخدمها ممتازة، ولم يستطع أصحاب العمل معرفة المعلومات التي يرغبون فـــي معرفتهـــا بسرعة، فسوف ينتقلون إلى الاطلاع على السيرة الذاتية لشخص آخر. لـــذا ينبغـــي عليـــك تخصيص مساحات خالية كبيرة في السيرة الذاتية لك ووضع العنـــاوين المناســـبة وفواصـــل الأقسام الملائمة. استخدم نوعية ورق جيدة.

طول السيرة الذاتية

يفضل عادة أن تختصر السيرة الذاتية إلى صفحتين من ورق مقاس ايه ٤ ما لم يطلب صاحب العمل على وجه التحديد سيرة ذاتية أطول. إن أصحاب العمل لا يرغبون في معرفة تـــاريخ حياتك بالكامل – بل في معرفة القدر الذي يكفي لكي يقرروا ما إذا كانوا يرغبون في مقابلتك أو عدم مقابلتك.

الفقرات والجمل الطويلة

تجعل الفقرات والجمل الطويلة من الصعب على أصحاب العمل الاطلاع بسرعة على السيرة الذاتية لك – لذا حاول أن تكون الجمل قصيرة وفي فقرات مستقلة محـــددة. اســـتخدم النقـــاط العريضة في إعداد السيرة الذاتية لك لتقسيم المعلومات إلى فقرات سهلة الاطلاع.

معلومات قليلة جدا

إذا احتوت السيرة الذاتية لك على معلومات قليلة جدا أو ترتيب المعلومات الخطأ، فلن يتمكن صاحب العمل من اتخاذ قرار واع بشأن دعوتك أو عدم دعوتك إلى المقابلة. وبالتالي، يتعين عليك تحديد ما يبحث عنه صاحب العمل لتأمين احتواء السيرة الذاتية لك على المعلومات ذات العلاقة بمتطلبات صاحب العمل.

غير معنونة إلى الشخص أو الشركة المعنية

إذا قمت بإرسال السيرة الذاتية لك إلى إحدى الشركات، تأكد من إرفاق رسالة توضح لهم فيها سبب كتابتك إليهم وسبب كونك المرشح المناسب لشغل الوظيفة. وقد يبدو هذا مألوفا لك غير أنك قد تفاجئ من أعداد الأشخاص الذين يقولون في هذه الرسالة بالنص: "يسعدني أن أرفق لكم السيرة الذاتية لي". إذا كنت تقوم بإعداد طلب ملفت للأنظار، فإنه سيتعين عيك كتابة رسالة رائعة على وجه الخصوص للفت أنظار الشركة إليك عند الاطلاع على سيرتك الذاتية.

الخطأ في الهجاء، أخطاء الطباعة والقواعد

يجب مراجعة السيرة الذاتية لك بعناية فائقة لتصحيح الأخطاء قبل إرسالها إلى أصحاب العمل حيث يمكن أن تصرف الأخطاء الصغيرة أنظار أصحاب العمل عن سيرة ذاتية رائعة وتعطي لهم انطباع الإهمال أو الكسل عنك – وهذا ليس نوع المعلومات التي ترغب في تقديمها لصاحب العمل.

تأكد من نتائج السيرة الذاتية لك

ينبغي عليك أن تكون واثقا وإيجابيا بشأن قدراتك – لذا تحدث بإسهاب عن إنجازاتك. يرجى تذكر أن سيرتك الذاتية هي المستند الذي يجذب صاحب العمل إليك. لذا، إذا لم تبلغ صاحب العمل عن سبب وجوب توظيفك، فحينئذ، فقد أخفقت في إعداد المستند. تذكر أن صاحب العمل لن يرغب في توظيفك ما لم تكن مفيدا له![1]

[1] – مجلة منوعات، مجلد رقم ٤، العدد رقم ١، يناير-فبراير ٢٠٠٤، ص. ٦٥ .

الفصل الخامس

قسم شئون الموظفين

قسم شئون الموظفين هو القسم الذي يتولى أداء وظيفة الإدارة الخاصة بتطوير وتنفيذ سياسة الشركة في كافة الأمور التي تؤثر على الموظفين. وتتمثل الوظائف الرئيسية لقسم شئون الموظفين هي: استخدام الموظفين الجدد، واختيار الموظفين وتحديد أماكن العمل لهم، وحفظ سجلات الموظفين، وتدريب العاملين، وتقديم الخدمات الصحية، وتوفير ظروف العمل المناسبة وخدمات الإتصالات الجيدة بين العاملين.

ويتولى قسم شئون الموظفين تنفيذ سياسة الأفراد في المؤسسة. وتعتبر سياسة الأفراد هي عبارة عن منهج أو طريقة منهجية لتنظيم علاقة أصحاب العمل مع الموظفين وفقا لمباديء مخططة ومدروسة مسبقا، وتهدف إلى تطوير التعاون بين العاملين والإستغلال الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم.

وفي "دليل سياسة شئون الموظفين للمؤسسات الصناعية"، ألمحت "جمعية الرفاهية الصناعية"، بلندن، إلى أن وظائف قسم شئون الموظفين تتمثل في ما يلي:

١- استخدام الطرق المناسبة والفعالة لاختيار الموظفين والعاملين الجدد.

٢- استخدام الموظفين في مواقع العمل الأكثر ملائمة لقدراتهم ومهاراتهم.

٣- توفير الوسائل المناسبة لتدريب الموظفين حيث يؤهلهم التدريب إلى الجدارة والكفاءة في أداء الواجبات والمهام الموكلة إليهم وإتاحة فرص الترقية داخل المؤسسة.

٤-المحافظة على معايير عادلة للحوافز والعلاوات والتعويضات للموظفين.

٥- ضمان أقصى درجة للتوظيف الدائم في المؤسسة للموظفين الجادين.

٦- تطوير أساليب تقييم العاملين والمشرفين والمديرين بهدف استخدام هذه السجلات في عملية الترقيات لهم.

٧-ملأ الوظائف العليا الشاغرة في المؤسسة من الموظفين الحاليين من خلال ترقيتهم أو ترفيع درجاتهم الوظيفية طالما تؤهلهم مهاراتهم وقدراتهم على القيام بأداء مهام هذه الوظائف.

٨- تأمين تحقيق العدالة التامة في التعامل مع الموظفين والمحافظة على النظام المعمول به في المؤسسة وحث الموظفين على قبول المسئوليات التي يفرضها هذا النظام.

٩- المحافظة على مستوى عال من ظروف العمل المادية وتوفير أسباب الراحة في العمل.

١٠-إتاحة الحرية الكاملة للموظفين والعاملين وحثهم على الإنضمام إلى نقابات العمال، وضمان المعاملة العادلة للموظفين الأعضاء في النقابات والموظفين غير الأعضاء بها.

١١- استخدام الطرق الفعالة لإجراء المشاورات والإتصالات مع الموظفين لجعلهم على إطلاع مستمر ومعرفة دائمة بالأمور التي تؤثر على مصالحهم ومصالح المؤسسة.

١٢- الإجتماع مع ممثلي نقابات العمال لحل مشكلات الموظفين والعاملين.

١٣- تنظيم وصيانة جداول توزيع الأرباح على العاملين وكذلك التعويضات ضد المرض أو الحوادث وتوفير المطاعم والعيادات الطبية في أماكن العمل.

مهام قسم شئون الأفراد:

يتكون الهيكل الوظيفي لقسم شئون الأفراد من توظيف العاملين، ودفع الرواتب والأجور، وتنظيم والمحافظة على العلاقات الطيبة بين العاملين، وتوفير وسائل السلامة والرعاية الصحية ووسائل التدريب للعاملين، وحفظ سجلات الموظفين وحقوقهم. كما أن من واجب قسم شئون الموظفين تسوية الخلافات والنزاعات التي تنشأ عن تطبيق سياسة الأفراد في المؤسسة. وتعتبر المحافظة على سجلات دقيقة لجميع العاملين في المؤسسة هي الوظيفة الأكثر أهمية لقسم الأفراد الفعال، وتتضمن تسجيل بيانات أسماء وعناوين ورواتب وأماكن عمل الموظفين وغيرها.

ويجب أن يكون قسم شئون الموظفين هو السلطة النهائية في معالجة مسائل التوظيف والتنقلات وفصل أو إقالة الموظفين. ولا يجب على أي شخص مهما تكن وظيفته أو درجته الوظيفية التدخل في فصل أو تعيين أو عرض الوظائف على المتقدمين لشغلها إلا من خلال قسم شئون الأفراد بغية التطبيق الجيد لسياسة الأفراد ورفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة.

ونعرض فيما يلي تحليلا مفصلا للوظائف أعلاه:

١- الإتصال المستمر مع وزارة القوى العاملة في البلاد والتي تعتبر مصدرا مهما للحصول على الموظفين في حالة حاجة المؤسسة إلى موظفين جدد.

٢- تنفيذ شروط وبنود عقود العمل بين المؤسسة والموظفين.

٣- توفير العمالة المطلوبة: يجب على قسم شئون الموظفين تلبية الطلبات المقدمة من رؤساء الأقسام بشأن الحاجة إلى توظيف عدد من العمال الجدد بها وذلك بعد موافقة الإدارة على هذه الطلبات.

٤- نماذج طلبات الاستخدام : يجب على قسم شئون الأفراد إعداد نماذج بسيطة لطلبات الاستخدام تشتمل على أعمدة وصفوف وخانات يملأ المتقدم لشغل الوظيفة كافة البيانات والمعلومات المطلوبة بها.

٥- إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

٦- إجراء إختبارات المطابقة للمواصفات القياسية عند الطلب.

٧- ترتيب إجراء الفحوصات الطبية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف.

٨- القيام بتعيين الموظفين والعمال في كافة التخصصات.

٩- إرسال خطابات التعيين للمتقدمين لشغل الوظائف الذين وقع عليهم الإختيار مبين فيها شروط الاستخدام.

١٠- تعريف الموظفين الجدد بطبيعة العمل في المؤسسة وأهدافها وطريقة عمل كل قسم بها للاطلاع بصفة عامة على طبيعة العمل في أقسام الشركة المختلفة وعلى الأقسام المعينين بها بصفة خاصة.

١١- تقديم الموظفين الجدد إلى المشرفين وإعطائهم كافة المعلومات اللازمة عن ظروف العمل والواجبات المناطة به.

١٢- متابعة الموظفين الجدد ومعرفة مدى تقدمهم في إنجاز أعمالهم وذلك بالتعاون مع الأقسام المختلفة التي يعمل بها هؤلاء الموظفين.

١٣- نقل الموظفين من قسم لآخر وفقا لقدراتهم ومهاراتهم والحصول على موافقة مسبقة من رؤساء الأقسام المعنية.

١٤- ترقية الموظفين إلى الدرجة الأعلى بناء على توصيات رؤساء الأقسام. وفي جميع حالات الترقية أو النقل يتم إخطار الموظف بذلك إما بخطاب رسمي أو عن طريق رئيس القسم، وتُوضع نسخة من القرار في ملف الموظف وتُرسل نسخة أخرى إلى قسم المالية حيث يترتب على عملية الترقية زيادة في الراتب...إلخ.

١٥- إعداد نماذج الإستقالة أو الفصل من الخدمة ونماذج أخرى لإخلاء طرف الموظف المفصول أو المستقيل للتوقيع من قبل جميع أقسام المؤسسة كي يتمكن من صرف كافة مستحقاته.

١٦- توعية الموظفين بإجراءات تقديم الشكاوي الصحيحة.

١٧- اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين (مثل الخصم من الراتب أو توجيه خطابات إنذار لهم) في حالة كثرة الشكاوي منهم من قبل رؤساء الأقسام والتأكد من صحة هذه الشكاوي.

١٨- حفظ ملف لكل موظف يشتمل على كافة المعلومات عنه (مثل نُسخ من قرارات الاستخدام النقل والزيادة في الراتب والترقيات والإجازات وتقارير الأداء) منذ تاريخ استخدامه في المؤسسة إلى نهاية خدماته.

١٩- إعداد شهادات نهاية الخدمة أو الخبرة للموظفين وحفظ نسخة منها في ملف الموظف.

٢٠- إعداد تقارير دورية عن عدد العاملين وقوة العمل بالمؤسسة وتوزيعها على الموظفين الذين تم استخدامهم.

٢١- إنهاء إجراءات التأمين على كافة الموظفين لدى الدوائر الحكومية أو شركات التأمين المختصة.

٢٢- إعداد نماذج الإجازات السنوية والعرضية والمرضية...الخ وحفظها وتحديثها بصفة مستمرة.

٢٣- إعداد نظام دقيق لتسجيل ساعات العمل والوقت الإضافي بغية تجنب أية خلافات أو نزاعات في هذا الخصوص لاحقا. ويجب أن تلتزم المؤسسة بساعات العمل المحددة في قانون العمل والعمال المعمول به في البلاد.

٢٤- إعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة والذي سوف يساعد الموظف على معرفة الواجبات والمهام الموكلة إليه بدقه، ويساعد الإدارة على تقييم الأداء.

٢٥- تنفيذ سياسة الأجور والرواتب المعمول بها في المؤسسة.

٢٦- تسجيل وقت الحضور والإنصراف للموظفين.

٢٧- التأكد من صرف الأرباح والزيادات في الرواتب والعلاوات المستحقة للموظفين وفقا لسياسة الأجور بالمؤسسة.

٢٨- حفظ سجلات تقييم عمل وفعالية أداء ومدى تقدم وإنجاز كل موظف في الملف الخاص به.

٢٩- يجب أن تتم كافة الخصومات في رواتب الموظفين عن طريق قسم شئون الموظفين.

٣٠- تأمين وترتيب دفع التعويضات المناسبة للموظفين في حالة الحوادث أو المرض.

٣١- التفاوض مع نقابات العمال والتعاون البناء معهم لما يخدم مصلحة العمال.

٣٢- حلّ الخلافات وتسوية المنازعات البسيطة التي تنشأ بين العمال في المصنع أو الموظفين في المكاتب.

٣٣- التنسيق والأداء الوظيفي الفعال مع لجان العمل ولجان الإنتاج ولجان السلامة.

٣٤- دراسة شكاوي الموظفين لتعزيز العلاقات العمالية الطيبة والتعاون البناء بين الإدارة والعمال.

٣٥- تنظيم الإجتماعات الدورية مع الموظفين والعمال للتعـرف علـى مـواقفهم ووجهات نظرهم تجاه الإدارة وكذلك التعرف على مشكلاتهم في العمل.

٣٦- ترتيب لقاءات مع الموظفين لالذين يعانون من مشاكل شخصية أو مشاكل في مكان العمل لتقديم المشورة لهم فيما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية.

٣٧- إيضاح و تفسير سياسة الأفراد بالمؤسسة والتأكد من استيعاب وفهم واطلاع جميع الموظفين عليها.

٣٨- تمثيل الإدارة في الإجتماعات الخارجية مع المؤسسات الأخـرى أو نقابـات العمال أو الدوائر الحكومية بالنسبة للأمور المتعلقة بالأفراد.

٣٩- مراقبة التوجهات العمالية وتقديم المشورة بشأنها إلى الإدارة من وقت لآخر.

٤٠- تأمين العلاقات العامة الطيبة للشركة مع الشركات الأخرى.

٤١- العمل كحلقة وصل بين العمال والمشرفين من ناحية والإدارة ورؤساء الأقسام من ناحية أخرى.

٤٢- الإطلاع على الصحف اليومية وحفظ المقـالات المتعلقـة بـشئون الأفـراد والعلاقات العمالية وتوزيعها على المعنيين.

٤٣- تأمين ظروف العمل المناسبة فيما يتعلقب بالتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والألوان وترتيب المقاعد ودورات المياه وفقا للـشروط المنـصوص عليها في قانون العمل والعمال.

٤٤- تعزيز إجراءات السلامة ضد حوادث العمل وتأمين أجهزة ومعدات السلامة.

٤٥- ترتيب الخدمات الطبية الفعالة مثل الفحص الطبي للموظفين وتوفير خـدمات الإسعافات الأولية وعقد دورات في السلامة والإسعافات الأولية لجميع الموظفين.

٤٦- التحقيق في أسباب وقوع الحوادث في العمل وتقديم تقارير عنها إلـى الإدارة وضمان دفع كافة التعويضات للمصابين.

٤٧- تصبح مكافحة الحرائق واتخاذ الإجراءات الوقائية ضدها وتـوفير طفايـات الحريق في أقسام العمل المختلفة مسئولية قسم شئون الموظفين في حالـة عـدم وجود أخصائي حريق في المؤسسة.

٤٨- توفير المقصف والكافتريات للموظفين.

٤٩- تسمح بعض الشركات باعطاء قروض للموظفين لمساعدتهم في التغلب على مشكلاتهم المالية. وتقع مسئولية تنظيم إجراءات صرف هذه القروض مسئولية قسم شئون الموظفين.

٥٠- تقديم المشورة القانونية المجانية للموظفين يدعم الموقف الإيجابي بين العمال تجاه المؤسسة. وعلى قسم شئون الأفراد التأكد من تقديم هذه المشورة القانونية مجانا للموظفين بواسطة المحامين المعينين بالمؤسسة.

٥١- يعتبر توفير خدمات النقل والمواصلات من مواقع سكن الموظفين إلى أماكن العمل حافزا لزيادة الفعالية والتعاون البناء. وعلى قسم شئون الموظفين التأكد من توفير هذه الخدمات بشكل جيد للموظفين في حالة توفير المؤسسة تلك الخدمة لهم.

٥٢- إدارة وتسليم السكن للعمال والموظفين في حالة توفير المؤسسة السكن لموظفيها.

٥٣- تساعد عقد الدورات والمسابقات الرياضية والأنشطة الترفيهية الأخرى على تعزيز أواصر العلاقات الطيبة بين العمال والعلاقات الإجتماعية مع المؤسسات الأخرى في المجتمع وتخلق روح الحماسة والمبادرة في العمال. وتعتمد فعالية مثل هذه الأنشطة على قسم شئون الأفراد إلى حد كبير.

٥٤- إدارة برامج المعاش والتأمين على الموظفين.

٥٥- تنظيم معسكرات الإجازات والرحلات التعليمية والبعثات الخارجية والأموال المخصصة لذلك، إن وُجدت.

٥٦- تنظيم برامج تعليم الكبار مثل المدارس الليلية والمحاضرات والأفلام والمكتبات.

٥٧- تعتبر المدارس الفنية لدعم المهارات والمعلومات الفنية للموظفين والعاملين جزءا مكملا لخطط التدريب.

٥٨- تقع مسئولية وضع التعاميم والأوامر الجديدة الصادرة عن الإدارة والإشراف عليها على لوحة الإعلانات بالمؤسسة على قسم شئون الموظفين. وتلعب لوحة الإعلانات دورا كبيرا في تثقيف العمال، وتخدم كوسيلة جيدة للاتصالات.

٥٩- يعتبر إصدار مجلة شهرية مثلا خاصة بالمؤسسة بالتعاون مع الموظفين، إنْ أمكن، برنامجا مهما في مجالات التثقيف والتعليم والإتصالات.

٦٠- تشجيع الموظفين على عرض مقترحاتهم البناءة على الإدارة بغية أداء المهام بطريقة أكثر فعالية وتحسين الإنتاج.

٦١- تنظيم الندوات التثقيفية وبرامج زيارات لمواقع المصانع الأخرى والتي تساهم إلى حد كبير في تدريب العمال.

٦٢- تعيين الحراسات لحراسة منشآت المؤسسة والمصانع والإشراف عليها ما لـم يكن هناك قسم أمن بالمؤسسة.

٦٣- تحديث سجلات الموظفين والمحافظة على السرية التامـة لكافـة البيانـات والمعلومات عن الموظفين في هذه السجلات. وفي حالة رغبة رؤساء الأقسام في الإطلاع على بيانات أحد الموظفين العاملين لديهم، ينبغي عليهم التنسيق مع مدير قسم شئون الموظفين.

٦٤- يجب على قسم شئون الموظفين إبلاغ أو إرسال كافة المراسلات والخطابات المرسلة أو المعاملات المعادة من قبل المؤسسات الأخرى أو نقابات العمال...الخ إلى الإدارة بصفة منتظمة.

وكلما حظي موظفو قسم شئون الموظفين بالتدريب الكاف والخبـرة الجيـدة، سهل ذلك عملية الإدارة، وانخفضت تكاليف الإنتاج، وزادت فعالية الإنتـاج أيـضا. وكذلك ينبغي أن يتحلى موظفو القسم بالنزاهة في العمل والشخصية الحاسمة ورغبـة في العمل الجماعي والإجتماعي، والإستعداد للعمل بعد إنتهاء الدوام والقـدرة علـى المحافظة على أسرار العمل التي تقع بين أيديهم متخذين شعار: "عيونٌ مفتوحة، وأذانٌ مفتوحة، وفمٌ مغلق"، وشعار :"تلقى النقد بابتسامة"، ومبدأ :"الكفاءة في العمل، والإتقان في أداء الخدمات".

الفصل السادس
التوجيه والقيادة

نظراً لأن العنصر البشرى هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة، فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإدارة. وتهتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وسوف يحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاءة أو عد كفاءة الأداء في المؤسسة. ومن ثمَّ، تعتبر وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة. وتعتمد كفاءة أداء العمال جزئياً على المقدرة "التوجيهية" للإدارة، بيد أنه تعتبر أساساً وظيفة البيئة التنظيمية. إذا لم تؤدى البيئة ذاتها إلى الأداء، الأمثل، فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى. لذا، لابد من تهيئة الظروف التي توفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المؤسسة بغية العمل معاً على تحقيق كلا الأهداف الشخصية والجماعية.

وبما أن الهدف من التوجيه هو الاستخدام الفعال للموظفين، فإنه يعتبر مسئولية الإدارة على المستويات العليا. ولكن، مع ذلك، فإن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يحدث مناخاً تنظيمياً يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة.

وقد أعتبر البروفيسور شنيدر Schneider المناخ التنظيمي بمثابة البيئة الداخلية الكلية للمؤسسة. فما هو المناخ التنظيمي أو البيئة الداخلية؟ وهل لهذا المناخ التنظيمي خصائص مادية؟ يعكس المناخ التنظيمي احتياجات ورغبات وتطلعات الأشخاص في البيئة. وفى هذا الخصوص، تتمتع البيئة التي نحن بصدد الحديث عنها بمجموعة من الخصائص التي يدركها الأعضاء الإداريون. وتتضمن بعض هذه الخصائص، بحسب رأى الأساتذة لتوين وسترنجر Litwin and Stringer على ما يلي:

أ. مدى الاستقلالية الفردية المتوفرة للأعضاء.

ب. درجة الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين.

ج. أنواع الرواتب والحوافز الممنوحة للأعضاء من قبل المؤسسة.

د. درجة اعتبار ودعم المشرفين ورؤساء العمال للمرؤوسين.

هـ. حجم الخلافات والمنازعات وطرق تسويتها.

و. الحد المسموح في إطاره للأعضاء بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

مبادئ التوجيه

تتمثل مبادئ التوجيه فيما يلي:

١.الأهداف المتكاملة:

تتطلب عملية التوجيه الفعالة تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعوراً بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية الإسهام الأمثل.

٢. الإشراف المباشر:

يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين. وتسهل العلاقات غير الرسمية وظيفة التوجيه، وتجعل والاتصالات أيسر، وتشجع على التغذية المرتجعة واتخاذ القرارات بطريقة أسرع. وكذلك، تقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدى إلى الفعالية في الجودة والإنتاجية.

٣.أسلوب المشاركة الإدارية:

تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم. ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية، والتي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعتبر التوجيه أمراً واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل.

٤. وحدة التوجيه:

ينبغي أن يكون التوجيه واضحاً لا لبس فيه وناشئاً عن سلسلة قيادة واحدة وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

٥. مواصلة العمل حتى الإنجاز:

يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلى نتائج. ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحدث التطورات بصفة مستمرة. ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة وتقديم المساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة.

وبما أن التعامل مع الناس يعتبر محور عملية التوجيه والقيادة، سوف نناقش بشيء من التفصيل بعض العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق القيادة الفعالة.

تعتبر القيادة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة، وتقوم بدور حيويً في العمليات الإدارية، وتفرَّق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة. كما تُشكل القيادة محور العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على ممارسة المدير لدور القائد وليس بموجب السلطات المخولة له. ومن هنا يجب أن نفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة. فهناك فرق جوهري بين المفهومين. فالقائد يعتمد على قوة التأثير في المرؤوسين بما لديه من مواهب شخصية وقدرات علمية بحيث يطيعه مرؤوسوه وهم مقتنعون بما يطيعهم به من تعليمات ويقبلون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وهم راضون وذلك بعكس المدير الذي لا يهمه العامل النفسي أو المعنوي لمرؤوسيه. فالمرؤوسين بالنسبة له أدوات لازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل الإدارة، وهو يستمد قوته في التأثير على المرؤوسين من اللوائح التي تمنحه سلطة توقيع الجزاء على المخالف. لذا فإن مرؤوسيه يطيعونه خوفا من توقيع العقاب عليهم وليس عن اقتناع. وهنا تتأكد المقولة الشهيرة أن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد. وقد أشار البروفيسور بيتر دراكر Peter Drucker إلى أن المديرين هم الموارد الأساسية والنادرة لأية مؤسسة تجارية. ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بالمؤسسات التجارية وحدها بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى حيث يعمل الناس معاً ... في الجيش، والحكومة، والمستشفيات، والجامعات ... الخ.

إذاً ما هي القيادة؟ تتنوع التعريفات التي وضعها علماء الإدارة للعملية القيادية، فيراها أوردواي تيد Ordway Tead بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في إحرازه"، فيما يعرفها ليكرت على أنها "المحافظة على روح المسئولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة". ويعرفها البعض الآخر على أنها "فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة". وقد اتفق معظم المديرين على أن "القيادة هي عملية التأثير على أنشطة فرد أو جماعة سعياً نحو تحقيق هدف في موقف محدد". كما عرفها آخرون بأنها " القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمؤسسة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة". ومن المهم أن نضيف عنصر "الرغبة والإرادة" إلى العنصر السابق إذ يفرِّق هذا العنصر بين القادة الناجحين والفاعلين وبين المديرين العاديين.

ويتسم القائد بسمات وصفات متأصلة تساعده على القيام بدور حيوي وتأثير قيادي على الآخرين. ومن هذه السمات ما يلي:

١. المهارة وحُسن الإدارة.

٢. الحزم والسرعة في إختيار البدائل المناسبة.

٣. القدرة على الإقناع والتأثير.

٤. الإستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية.

٥. المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم واختيار المرؤوسين والفصل في منازعاتهم.

٦. الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

٧. الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.

٨. الثقة في النفس والإيمان بالقيم.

٩. القدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

١٠. المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات داخل التنظيم وخارجه.

١١. وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه على العمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

١٢. الأمانة والشجاعة الأخلاقية والاستقامة.

١٣. حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

١٤. الاستقرار والنضج العاطفي والعقلي.

١٥. القدرة على تفهم الموقف.

وبالإضافة إلى السمات السابقة، لابد أن يتمتع القادة ببعض المهارات المكتسبة التي تعزز قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه مثل القدرة على التأثير على الآخرين، مهارات حلّ المشاكل، النضج العاطفي، المهارة الإنسانية، الحزم، الاستعداد للمخاطرة، الإخلاص للمؤسسة، القدرة على تسوية الخلافات، المهارة الفنية، المهارة الذهنية.

وتتمثل المهارة الذهنية في نوعين من المهارات. يتمثل النوع الأول في المهارة الإدارية والتي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل الوحدة أو المؤسسة توزيعا عادلا، بحيث يمكن من وضع معدلات ومقاييس الأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات المختلفة التي تمارس داخل مؤسسته أو وحدته، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على الوجه الأكمل، أما النوع الثاني من المهارة الذهنية فهو المهارة السياسية وهي تعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد، أي النظر إلى المنظمة باعتبارها جزءا من المجتمع الكبير الذي هي جزء منه، وتتمثل هذه المهارة في مقدرة القائد على إدراك الصالح العام للدولة والارتباط بالنظام العام وقدرته على حل المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة وتحقيق الصالح العام.

ونعرض أدناه بشيء من التفصيل بعض مناهج دراسة القيادة بما فـــي ذلـــك نظريـــة السمات ونظرية السلوك.

١. *نظرية السمات:*

تقوم هذه النظرية على أساس السمات والصفات الشخصية للقادة. ويرى أصـــحاب هـــذه النظرية أن القيادة هي صفات وراثية وهذه الصفات هي التي تؤهل القائد لأن يكـــون قائـــدا. وتشتمل بعض هذه السمات على الذكاء، ، والفهم، وحُسن التقدير، والمبادرة، والنضوج، والثقة بالنفس، والصدق مع النفس، وفهم العلاقات الإنسانية بين الأشخاص. وقد أصبحت هذه السمات معياراً للقيادة.

وقد اتهم النقاد نظرية السمات بالإفراط في البساطة والتركيز على القائد فقط وإغفال ديناميكيات عملية القيادة بالإضافة إلى خصائص الموقف الذي قد ينجم عنه بزوغ نجم قائد ما. ومن نقاط ضعف نظرية السمات ما يلي:

١. إمكانية اكتساب بعض السمات عن طريق التدريب وليس عن طريق الوراثة.

٢. لا تتطابق جميع السمات مع الصفات الأساسية للقائد.

٣. لا تحدد نظرية السمات الصفات الأكثر أهمية والصفات الأقل الأهمية في تحديد هوية القائد الناجح.

٤. إتفق الكتاب والباحثون في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد مـــن الـــسمات التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد.

٥. لم تستطع نظرية السمات تفسير عيوب القيادة الكثيرة بالرغم من توفر السمات المطلوبة.

٦. تغفل نظرية السمات عوامل البيئة التي تختلف من موقف لآخر.

٧. صعوبة توافر كل هذه الصفات في شخص واحد.

٨. أثبتت التجارب العملية التي أجراها البروفيسور ستوجديل Stogdill ، والذي قام بدراسة العلاقات بين القيادة الناجحة والسمات دراسة مكثفة، أن القائد الإداري قد ينجح في مواجهة موقف معين ولكنه يفشل في موقف آخر، ذلـــك لأن مواقـــف الحياة متباينة، وقد يواجه القائد معطيات جديدة في كل موقف يواجهه في حياته العملية مما يتطلب تغييرا في موقف القائد من موقف لآخر ومن وقت لآخر.

ولكن يمكن الرد على هذه الإنتقادات بأنه إذا سلمنا أنه من النادر توفر هذه الصفات والسمات في شخصية واحدة إلا أنه يمكن القول بأنه كلما توفر أكبر قدر من هذه السمات أو الصفات في شخص واحد كلما أصبح أقرب إلى أن يكون قائدا إداريا ناجحا.

٢ .نظرية السلوك:

تدرس نظرية السلوك القيادي القادة فيما يتعلق بإنجازاتهم أو بناتج مرءوسيهم. ويمكن تعريف السلوك الإداري وفقاً لبُعد التركيز على الموظفين وبُعد التركيز على الإنتاجية. ويتوقع أن يفضي هذا الأسلوب إلى تحسن الإنتاجية. وقد أجرى الأساتذة في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية دراسات مكثفة على هذه النظرية أفضت إلى اكتشافات عاملين يؤثران على البعد القيادي وهما:

أ. احترام مشاعر الموظفين:

وهذا يعنى ضمنا العلاقة بين القائد والجماعة، والثقة المتبادلة، واحترام احتياجات أعضاء الجماعة، واتخاذ موقف يشجع على الإدارة المشاركة، والاتصالات المتبادلة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وقد سبق الحديث عنه بالتفصيل.

ومن أهم مميزات بُعدي السلوك القيادي أنه بالإمكان ملاحظتهما وإحصاء جزء كبير من سلوك القائد. وعلى الرغم من عدم وضوح العلاقة العرضية بين البعدين إلا أن ارتباطهما بكفاءة عملية القيادة واضحة تماماً.

٣. نموذج Vroom-Yetton:

يعتبر نموذج Vroom Yetton نظرية معيارية تبين للقادة الواجب عليهم القيام به حيال اتخاذ القرارات. ويتم التركيز دائماً على المقدمة المنطقية القائلة بأن المشاكل المختلفة تتمتع بخصائص مختلفة وبالتالي يجب حلها بأساليب اتخاذ قرارات مختلفة. وتعتبر فعالية القرار وظيفة القيادة بدءا من القائد الذي يتخذ القرار بنفسه إلى العملية الديمقراطية الكاملة التي يشارك فيها المرؤوسون مشاركة كاملة. وبالنسبة للقائد الناجح، فإنه يتحتم عليه معرفة أفضل الأساليب لحلّ المشكلة ومعرفة طرق تنفيذ أساليب اتخاذ القرار معرفة تامة عند الضرورة.

ووفقاً لهذا النموذج، يجب أن يكون القرار الذي تم اتخاذه عالي الجودة، وأن يكون هناك وقت كاف لتنفيذه، ويلزم أن يحظى بقبول الأفراد الذين سيتولون تنفيذه. وبينما يختار القائد الاستراتيجية المناسبة، فإنه يقرر في ذات الوقت العنصر الذي سيركز عليه والعنصر الذي سيتغافل عنه إلى حد ما. وقد أجريت الدراسات المكثفة لدراسة مدى صلاحية هذه النظرية وانتهت إلى أن أسلوب المشاركة والديمقراطية كان أكثر أساليب القيادة نجاحاً على مستويات

الإدارة العليا فيما كان أسلوب اتخاذ القرارات التوجيهية أكثرها ملائمة على مستويات الإدارة الدنيا.

أساليب القيادة:

يمكن تصنيف أساليب القيادة وفقاً لفلسفة القيادة. فما يفعله القائد يحدد مدى حُسْن قيادته. وأسلوب القيادة عبارة عن مجموعة من السلوكيات المميزة للفرد بقطع النظر عن الموقف. ومن أساليب القيادة ما يلي:

١ .القيادة الأوتوقراطية المطلقة أو الديكتاتورية:

وفى هذا النوع من القيادة ينفرد القادة المستبدون باتخاذ القرارات وزمام السلطة وتقع على عاتقهم مسئولية القيام بجميع الأعمال والمهام والأنشطة الإدارية. وكذلك يُصمم الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسبا لوجهات نظرهم وما على العمال إلا الانصياع لأوامرهم وتعليماتهم. ويعتقد القادة الديكتاريون أن القيادة تقوم على السلطة المخولة أو الممنوحة لهم من مصدر ما كمنصب أو معرفة أو قوة أو سلطة معاقبة أو مكافأة الآخرين.

مزايا القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية:

أ. في حالة المرؤوسين من الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار أو أداء المهام المنوطة بهم بدون إشراف فعال.

ب. ربما تزيد القيادة الديكتاتورية الفعالية والحصول على نتائج سريعة ولا سيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار في التو.

ج. تفيد القيادة الديكتاتورية عند عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسئولية أو عند شعورهم بعدم الأمان في الوظيفة أو عندما يعمل المرؤوسون بشكل أفضل تحت توجيهات واضحة ومفصلة.

د. تفيد القيادة الديكتاتورية عندما تكون سلسلة القيادة واضحة ومفهومة من قبل الجميع.

عيوب القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية:

أ. يؤدى عدم وجود تغذية مرتجعة للاتصالات إلى سوء الفهم وانهيار الاتصالات.

ب. يتخذ القائد الديكتاتورية قراراته التي بالإمكان أن تُشكل خطراً جسيماً فى عصر التقدم التكنولوجي.

ج. بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تفشل فى تطوير تعهده بإنجاز أهداف المؤسسة.

د. نظراً لأن القيادة الديكتاتورية تزيد من امتعاض واستياء المرؤوسين فإنها تتسبب في حدوث المشاكل النفسية لهم والتي ينتج عنها ضعف الإنتاج على المدى الطويل.

هـ. لا تفيد القيادة الديكتاتورية عندما يكون المرؤوسون على دارية تامة بالمهام المناطة بهم ويتطلب إنجازها العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق.

٢. *القيادة الديمقراطية أو المشاركة:*

وفى هذا النوع من القيادة يتم مشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم في عملية اتخاذ القرار. ويعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسئولاً مسئولية مباشرة عن النتائج. ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار. وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم. ويعد هذا النوع من القيادة فعالاً وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم باستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافية.

مزايا القيادة الديمقراطية:

أ. تضمن المشاركة الفعالة للموظفين في الإدارة رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.

ب. تؤدى القيادة الديمقراطية إلى زيادة الثقة بالنفس نظراً لشعور المرؤوس بالأهمية التى تحظى بها وأفكاره ومساهماته.

ج. يتقبل المرؤوسون بنفس راضية التغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغييرات.

د. تحث القيادة الديمقراطية على التعاون والإخلاص والثقة بين الموظفين.

هـ. ترفع القيادة الديمقراطية الروح المعنوية للموظفين.

عيوب القيادة الديمقراطية:

أ. تتطلب القيادة الديمقراطية بعض الظروف الملائمة حيث ينبغي أن يتحلي الموظفون بالدراية التامة بأساليب إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ب. يفترض هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المؤسسة واندماج أهدافهم الشخصية في أهداف المؤسسة، وربما يكون هذا الافتراض غير صحيح في أغلب الأحيان.

ج. يجب أن يكون هناك ثقة تامة من جانب الإدارة والموظفين أيضاً. وقد يعتبر بعض الموظفين هذا الأسلوب محاولة لاستغلالهم أو التلاعب بهم. ومن ثم، ينبغي أن يتقبل الموظفون هذا المنهج قبولاً كاملاً لإنجاحه.

د. ربما يشعر بعض الأعضاء بالعزلة إذا لم يتم وضع أفكارهم موضع التنفيذ. وقد يتسبب ذلك في إحداث شعور بالإحباط والحقد والضغينة.

هـ. يعتبر هذا المنهج مضيعة للوقت نظراً لكثرة الوقت المستغرق في دراسة الأفكار والمقترحات المقدمة من الأعضاء.

و. يعتمد هذا المنهج اعتمادا رئيسياً على الحوافز والعلاوات والاحترام أو النفوذ والذي قد يؤدى إلى اهتمام العمال بالحوافز المادية أكثر من التقدير لأفكارهم.

الفصل السابع

الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة مهمة للغاية في كل نواحي الحياة المنظمة. وتؤسس عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفقا لما هو مخطط لها. وتكون الرقابة قوة مؤثرة إذا تم تطبيقها جيداً حيث يمكن أن تنقذ السيطرة على انفعالاتك حياتك في أحيان كثيرة. وعلى غرار ذلك، تعتبر الطاقة النووية قوة مفيدة ومدمرة في ذات الوقت، وتعتمد فائدتها بصفة أساسية على مهارتنا في السيطرة عليها.

والرقابة هي أحد أهم الوظائف في الإدارة، وهي عملية نشطة تتطلب إجراءات مدروسة لتأمين الالتزام بالخطط والسياسات التي تم تطويرها ووضعها. ويمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها "عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة".

ويشدد هذا التعريف بشكل أساسي على أن الغرض من الرقابة هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الإستراتيجيات المحددة مسبقاً من أجل تلبية أية احتياجات يستوجب القيام بها بشكل جيد. وبمعنى آخر، تحافظ الرقابة على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد تأمين توافق الأداء الفعلي مع الأداء المقصود والمخطط الذي يقود إلى تحقيق الأهداف. وتضمن الرقابة إنجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعن طريق الأشخاص المناسبين.

لا يمكن المغالاة في التأكيد على أهمية وظيفة الرقابة. وتزداد أهميتها بصفة خاصة عندما ينمو حجم المؤسسات وتتنوع أنشطتها، وتصبح إدارتها معقدة بشكل متزايد، وبالتالي تصبح هناك حاجة ماسة لنظام مراقبة فعلي بغية تنسيق الأنشطة وتحقيق التكامل. كما تعتبر الرقابة عنصرا ضروريا لدراسة مدى التقدم في إنجاز الأعمال والأنشطة والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي إنحراف في التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، تفيد عناصر الرقابة في دراسة نتائج أداء المرؤوسين في حالة الإدارة اللامركزية، والحد من فرص الأخطاء في الحكم، وبالتالي تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقراراً مما يعزز الروح المعنوية للموظفين.

شروط ومزايا نظام الرقابة الفعال

من شروط ومزايا عمليات الرقابة الفعالة ما يلي:

١. يجب أن يكون هيكل "تصميم" نظام الرقابة بسيطاً وواضحا وبعيداً عن الغموض بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط من البيانات

المفيدة والضرورية. علاوة على ذلك، يجب أن تكون المعلومات دقيقة وأن تغطي جميع نواحي العمل من أجل أداء أنظمة الرقابة بشكل جيد.

٢. يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادرا على معرفة مجالات المشاكل المحتملة قبل نشوئها حتى يتسنى اتخاذ التدابير التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطيرة وخارجة عن سيطرة الإدارة. يجب أن يكون النظام فعالا بشكل مؤثر ليتم في الحال نقل أية انحرافات أو معلومات للإدارة لاتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير.

٣. يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يتم إختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء الأنشطة الرقابية في مجالات تخصصاتهم.

٤. يجب أن يكون نظام الرقابة الكلى للمؤسسة متوازناً بشكل دقيق. وبالتالي، يجب إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شامة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب مجموعة أخرى. على سبيل المثال، قد تكون التقارير المالية في الشركة ممتازة في حين تُواجه الشركة إضراباً بسبب نقص التغذية المرتجعة الدقيقة عن رضا الموظفين.

٥. يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموما بقصد اتخاذ التدابير التصحيحية للنشاطات الإستراتيجية

٦. يجب أن تركز الرقابة على النتائج حيث يتمثل الهدف الأساسي من عملية الرقابة في تحقيق الأهداف، وجمع المعلومات، ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات؛ والتقارير هي ببساطة وسائل لبلوغ الغاية.

٧. يجب أن تكون الرقابة مناسبة اقتصادياً إذ يجب أن تكون تكلفة تحقيق نظام الرقابة أقل من الفوائد الناتجة عنه. على سبيل المثال، يمكن فحص عينة عشوائية من كل منتج لتجنب التكاليف الباهظة. ولكن، من جانب آخر، يجب فحص واختبار بعض المنتجات وبشكل دقيق كأجزاء مركبة الفضاء.

٨. يجب أن تتسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف لإن معظم المؤسسات تعمل في إطار عوامل نشطة ومتغيرة، وبالتالي، يتحتم أن يتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة وتخصيص الميزانيات المرنة التي تزيد وتنقص حسب حجم العمل.

٩. يجب أ لا تشير الرقابة إلى الانحرافات فقط، بل يجب أن تؤدى أيضاً إلى اكتشاف وقياس الانحراف. ولذا، يتحتم على نظام الرقابة أن يؤدى إلى تدبير تصحيحي وبسرعة. وعلى النظام أيضاً أن يكشف عن مجالات المشكلة والعوامل المسؤولة عن ذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ إجراء فوري.

١٠. يجب أن تكون الرقابة مقبولة لدى أعضاء المؤسسة. فالرقابة الصارمة جداً تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال. وتتطلب الرقابة المؤثرة ما يلي:

أ. مساندة الإدارة العليا.

ب. مشاركة جميع المديرين في وضع نظام الرقابة.

ج. قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

د. الحصول على المعلومات والتغذية المرتجعة عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

١١.يجب أن يصمم نظام الرقابة مجموعة من الأشخاص المتخصصين في مجالات متعددة ومتنوعة في المحاسبة والتحليل التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي ونظم معلومات الإدارة واختصاصات أخرى ذات علاقة بغية ضمان التوازن وإزالة الهيمنة من قبل أي جهة.

وتعتبر الرقابة عملية تقيس الأداء الحالي بشكل مستمر بقصد التأكد من إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً. وفيما يتم تحديد النتائج المرجوة عن طريق عملية التخطيط، يتم قياس الأداء من خلال مقاييس عناصر نظام الرقابة وهي كالتالي:

أ.الأهداف المحددة مسبقاً.

ب. قياس الأداء.

ج. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

د.اتخاذ التدابير التصحيحية.

أ. الأهداف المحددة مسبقاً:

هي جزء من عملية التخطيط تستلزم وضع مقاييس للأداء المتوقع. ويجب أن تكون الأهداف محددة تماما. على سبيل المثال، ربما يكون هدف نائب المدير المسئول عن الإنتاج المحافظة على تكاليف الإنتاج ضمن الميزانية المخصصة لفترة من الزمن. وعلى غرار ذلك، يمكن أن يكمن هدف أستاذ الجامعة في تدريس عشرة فصول من الكتاب المقرر في فصل دراسي واحد. ومن ثم، سيخطط جدول تدريسه وفق منهج منظم ومدروس بغية تحقيق ذلك الهدف.

ويجب تحديد الأهداف بمعايير قابلة للقياس أينما كان ذلك ممكناً. وحيثما يتعذر قياس الأهداف، كما في حالة قياس الروح المعنوية العالية، وعلاقات الجماعة، أو الإبداع، ينبغي بذل كافة الجهود لفهم هذه الأهداف النوعية وتصميم الأساليب الرقابية التي تفيد في قياس أداء مثل

هذه المواقف. وقد تكون معظم هذه الأساليب الرقابية شخصية في طبيعتها وربما تتخذ القرارات على أساس الأحكام الشخصية. وتتمثل المعايير الكمية التي يمكن قياس الأداء في مقابلها في المعايير الزمنية، التكاليف، الدخل، الأسهم في السوق، الإنتاجية، الربحية، العائدات من الاستثمارات في الأسواق والمعايير الشخصية الكمية.

ب. قياس الأداء

يجب الشروع في الخطوة الثانية من عملية الرقابة والتي تتمثل في الإشراف على وقياس الأداء الحقيقي حالماً يتم وضع الأهداف والمعايير. وتشتمل عمليات الإشراف والقياس على جمع البيانات التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط بقصد مقارنة المواد المُنجزة فعلاً مع المراد إنجازها أصلاً. وينبغي قياس الأداء الحقيقي بالوحدات، ويتحتم اختيار وحدة القياس بعناية بحيث تكون محددة ومتماثلة في جميع مراحل عملية القياس. وقد يعتمد اختيار وحدة القياس أيضاً على السرعة المطلوب بها الحصول على البيانات الرقابية المطلوبة وإلا فإن أي تأخير في عملية القياس قد يؤخر اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

ج. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع:

تعتبر هذه المقارنة المبدأ الأساسي لعملية الرقابة حيث يعتبر مبدأ وضع الأهداف ومبدأ قياس الأداء أجزاءً أولية منها. وتقع مسئولية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع على عاتق الإدارة. وتكون هذه المقارنة أقل تعقيداً إذا كانت وحدات القياس للمعايير الموضوعة والأداء المقاس متماثلة ومحددة. وتصبح أكثر تعقيداً عندما تتطلب المقارنة عمليات تقييم شخصية. وتبين هذه المقارنة لنا أية أخطاء أو انحرافات إيجابية أو سلبية في العملية الموضوعة أصلاً وسبل تصحيح تلك الانحرافات. وكذلك لا ينتج عن هذه المقارنة تصحيح الانحرافات فقط وإنما أيضاً تضمن تطبيق الخطوات أو الإجراءات الوقائية التي ترشد إلى إتباع الطرق الصحيحة في المستقبل.

تقييم الانحرافات:

قبل تصحيح الانحرافات، يجب إجراء بحث شامل عن أسبابه بغية معرفة جذور المشكلة لا أعراضها فحسب. وتوجد أمثلة كثيرة لمشاريع تتعدى الميزانية أو الوقت المخصص لإنجازها. ومن ثم، يجب دراسة هذه المشاريع من جميع الجوانب. وهناك أربعة طرق لعرض نتائج المقارنات وهي:

١. طريقة السرد.
٢. طريقة الإيجاز.
٣. طريقة الرسم البياني أو التخطيطي.
٤. النموذج الرياضي مع تحديد علاقات المتغيرات المتبادلة.

د. اتخاذ التدابير التصحيحية:

ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدابير التصحيحية اللازمة لتصحيح الموقف وتغيير مسار الأحداث الخاطئة صوب الخطط المعدة مسبقاً فور تحديد الانحرافات وبسطها على طاولة النقاش بسطاً شاملاً. ولكن، مع ذلك، يتحتم اتخاذ هذه الإجراءات التصحيحية في حدود احتمالات مقبولة، وفي نطاق قيود البيئة الخارجية (مثل تلك التي تفرضها العادات، والإرشادات التنظيمية، ونقابات العمال، والاعتبارات السياسية والاقتصادية)، وفي نطاق أيضاً القيود الداخلية للتكاليف والأفراد. وبما أن النتائج الفعلية لا تتوافق دائماً مع النتائج المرغوبة، يمكن أن تقع بعض الانحرافات المتوقعة في التخطيط، ومن ثم لا تحتاج إلى اتخاذ أية تدابير تصحيحية. ولكن إذا ترتب على هذه الانحرافات نتائج خطيرة ربما يكون من الأفضل تطبيق الإرشادات التالية:

١. ينبغي أن تتعامل الإدارة مع جذور المشاكل وليس مجرد الأعراض.

٢. يجب اتخاذ أي تدبير تصحيحي من شأنه القضاء على المشاكل.

٣. يجب أن تشتمل الخطط الحالية – إن أمكن – على بعض التدابير التصحيحية.

٤. ينبغي استيعاب أن الهدف ذاته ليس مجرد ظاهرة ثابتة ولكنه وظيفة تؤثر فيه عوامل البيئة النشطة والمتغيرة. ومن ثم، فقد يقتضي الأمر التحول عن الهدف نفسه بسبب التغيرات في البيئة.

أنواع أساليب الرقابة الإدارية

من أنواع أساليب الرقابة الإدارية التي قد تنتج عن التطبيقات المختلفة لمبادئ الرقابة ما يلي:

١. أساليب الرقابة المستخدمة لقياس الأداء بغية زيادة الفعالية وخفض التكاليف وجعل الأداء مثالياً:

يمكن وضع معايير الأداء باستخدام دراسات الحركة والزمن. وهذا الأسلوب من شأنه أن يقيس الوقت المستخدم لإنجاز عملية معينة. وأفضل الطرق لإنجاز تلك العملية بأقل عدد من الحركات أو الأنشطة .

٢. أساليب الرقابة المستنبطة لحماية أصول الشركة:

وتعتبر هذه الأساليب طرق قياس للأداء إلى حد ما تخفض الخسارة الناجمة عن فقدام أو ضياع المواد الخام أو السرقة. وقد يتطلب هذا إجراءات رقابية وإشرافية ومحاسبة صارمة.

٣. أساليب الرقابة المستخدمة لقياس الجودة:

ربما تتعلق جودة المنتجات بحجم، ووزن، ولون، ومكونات المنتجات. ولابد أن يتم إنجاز ذلك حسب المواصفات تماما. ويمكن استخدام أساليب الرقابة على الجودة لأغراض القياس واختبار المنتج.

٤. أساليب الرقابة المصممة لوضع القيود على السلطة المفوضة:

ينبغي اتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارة المركزية وتفويض اتخاذ القرارات العملياتية للإدارة على المستويات الأدنى. ولكن يتحتم بيان استخدام هذه السلطة المخولة وتحديد هذه القيود من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات والسياسات الخاصة بالشركة.

٥. أساليب الرقابة المصممة لقياس أداء العمال:

وتستخدم هذه الأساليب لضمان أداء العمال والموظفين وفق معايير أداء المهام المخصصة لهم. وربما تكون معايير الأداء الموضوعة لقياس الإنتاج في الساعة أو الإنتاج لكل موظف أو عامل، أو ربما تُقيم هذه المعايير مقابل حصص الإنتاج المقررة.

٦. أساليب الرقابة المصممة لقياس مواقف العمال:

ومن المجالات التي ينبغي التركيز عليها الغياب واستقالة الموظفين ... الخ. ويمكن قياس رضا العمال عن المؤسسة وقناعتهم بالعمل فيها بإجراء مسح للمواقف والإشراف المشَّجع على الأداء والمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات حيثما يكون ذلك ممكناً.

٧. أساليب الرقابة المستخدمة للإشراف على الأداء الكلي والعمليات:

وتوضع هذه الأساليب للإشراف على عمليات المبيعات، والإنتاج، والربحية، وتوجهات السوق، وتطوير الأفراد وبيئة العمل ... الخ.

٨. أساليب الرقابة المصممة لمزامنة جميع الأنشطة العملياتية للمؤسسة:

وهذا قد يتيح للإدارة المركزية المحافظة على التوازن بين أنشطة الشركة المتنوعة. وربما يتحقق ذلك بوضع الخطط الرئيسية والتعليمات والإجراءات التنظيمية وتطبيقها عملياً.

ويمكن تقسيم معظم طرق الرقابة إلى أربعة أنواع أساسية، ويمكن تطبيق كل واحدة منها على حدة أو بالاشتراك مع الطرق الأخرى. وهذه الطرق كما يلي:

١. طرق الرقابة الموضوعة مسبقاً:

تُصمم هذه الطرق لإزالة سبب أي انحراف قد يحدث لاحقاً. وتُوضع قبل بدء نشاط أو مهمة ما. على سبيل المثال، لابد أن يجتهد الطالب ضعيف المستوى في تحصيل دروسه قبل فوات الأوان وإلا رسب في اختبار نهاية العام. وتستلزم هذه الطرق وضوح أهداف الأداء

وتوفر جميع الموارد في الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف. وفي أغلب الأحيان، تحدث الانحرافات بسبب التخطيط السيئ ونقص الموارد.

٢. *طرق الرقابة التوجيهية:*

من أهم سمات هذه الطريقة هي القدرة على اتخاذ التدبير التصحيحي عند حدوث الانحراف أثناء إنجاز المهمة مثل تصحيح مسار الطائرات أو الصواريخ الموجهة أو توجيه السيارة إلى الطريق أو المسار المخصص لها عند انحرافها عنها. وتتمثل أهم مزايا هذه الطريقة في إمكانية اتخاذ التدابير التصحيحية مبكراً. فالشروع المبكر في تطبيق طرق الرقابة التوجيهية يعزز من فرص تحقيق النتائج المنشودة. ويشبه توجيه المسار في المؤسسة توجيه باخرة إلى مسارها الصحيح في عرض البحر. وتعتمد طرق الرقابة التوجيهية على التنبؤات بشأن طريقة الحلّ التي سيتم تطبيقها بالمقارنة بغيرها من طرق الحلّ، و تقوم الإجراءات التصحيحية على أساس التنبؤ بالنتائج. وبطبيعة الحال، كلما زادت الفترة الزمنية بين النشاط والنتائج وزادت التغييرات في المؤسسة التجارية، انخفضت مصداقية تلك التنبؤات.

٣. *طرق الرقابة بنعم / لا:*

تُصمم هذه الطرق لبحث إمكانية استمرارية النشاط أو إيقافه عند نقطة ما. وتفيد هذه الطرق إذا كان المنتج يمر بعدة مراحل تعتمد كل منها على الأخرى حتى يكتمل إنتاجه. وتعتبر فحوصات السلامة والحصول على الموافقة القانونية للعقود قبل تنفيذها مثالاً آخر على طرق الرقابة بنعم / لا. ويتمثل الهدف الأساسي من ذلك النوع من طرق الرقابة في ضمان مطابقة النشاط لبعض المعايير المحددة سلفاً قبل السماح باستمراره. فالطالب، على سبيل المثال، لا يُسمح له بالانتقال إلى الصف التالي ما لم ينجح في جميع المواد المقررة عليه في الصف الحالي؛ والطائرة لا يُسمح لها بالطيران قبل إجراء فحوصات واختبارات السلامة عليها ومطابقتها لجميع قواعد الطيران المقررة من قبل وكالة الطيران الفيدرالية أو جهة اختصاص أخرى في الطيران. وإذا صُمم هذا النوع من طرق الرقابة بشكل جيد، فإنها تساعد على تحقيق المطابقة مع المعايير المقررة.

٤. *طرق الرقابة بعد النشاط:*

تقيس هذه الطرق النتائج من خلال الأنشطة المُنجزة حيث تتم مقارنة نتائج الأنشطة المُنجزة مع المعايير المقررة سلفاً، وإذا وُجدت أية انحرافات، فإنه يمكن اتخاذ التدابير التصحيحية للأنشطة المستقبلية مثل إذا سألك مدير المطعم الذي تناولت فيه طعام العشاء عن رأيك في أصناف الطعام المقدمة وأخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لتحسين الوجبات.

وتُعرف هذه الطرق بطرق الرقابة بالتغذية المرتجعة وتساعد علـى تفـسير الأحـداث بصورة واقعية. على سبيل المثال، إذا زادت النفقات الفعلية المخصصة لتجهيزات المكاتب عن الميزانية المقررة لها في سنة معينة، فإنه يمكن تقصي الأسباب وعلى ضوء التغذية المرتجعة يمكن مراجعة الميزانية المقررة للسنة القادمة أو مراقبتها.

الرقابة غير الفعالة

بوجه عام، تحدث أعراض الرقابة غير الفعالة بسبب العيـوب التنظيميـة لا العيـوب الميكانيكية بالأحرى. ومن علامات الرقابة غير الفعالة ما يلي:

١. **الانخفاض غير المتوقع في العائدات أو الأرباح:**

يمكن أن يحدث هذا الانخفاض بسبب وجود مشكلة في المحاسبة أو ببساطة لعدم التقيـد بمعايير الجودة والكميات المحددة مما ينجم عنه انخفاض في المبيعات.

٢. **انخفاض مستوى الخدمة وكثرة شكاوى العملاء:**

تؤدى كثرة شكاوى العملاء بشأن جودة المنتج أو الخدمة إلى انهيار الشركة أو بقاءهـا في المنافسة بالكاد. وتعتبر طريقة تعامل الشركة مع شكاوى العملاء مقياساً لمعرفـة تطبيـق عملية الرقابة من عدمه. ولهذا السبب ذاته، تطبق معظم الشركات سياسة "العميل دائماً علـى حق" وتأخذ الشكاوى بعين الاعتبار.

٣.**استياء الموظفين:**

ويظهر هذا جلياً في زيادة استقالات الموظفين أو كثرة الشكاوى أو ارتفاع معدل الغياب. لذا ينبغي أن تعمل الإدارة على خلق بيئة عمل تزيد من إخلاص وولاء الموظفين للمؤسسة.

٤.**العجز في رأس المال العامل غير الضروري:**

ويحدث هذا العجز بسبب عمليات الجرد الزائدة ويظهر بجلاء في فقدان السيطرة علـى الموقف، وبالتالي، يجب دراسة أسباب المشكلة بعناية فائقة وإيجاد الحلـول المناسـبة بغيـة الاستخدام الأمثل لرأس المال.

٥.**العمليات غير المنظمة:**

ويظهر هذا بجلاء في طريقة سير العمل العقيمة ونقص الفعالية العملياتية، وبالتالي زيادة تكاليف وزمن الإنتاج. كما تحد الأعمال المكتبية من وضوح التعليمات والعمليات، ومـن ثـم يجب خفض الأعمال المكتبية إلى الحد الأدنى.

وتدل كل هذه العلامات على وجود انحراف عن النظام الأصلي. ومن ثم، يجب توجيه كافة الجهود نحو إيجاد بيئة عمل تساهم على إزالة جميع تلك الأعراض.

إرشادات بشأن الرقابة الفعالة

من الوسائل الرئيسية للرقابة الفعالة ما يلي:

١. **وضع معايير مقبولة وقابلة للتحقيق:**

تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل (أو معطيات) مناسبة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها. ويجب أيضاً أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة وأن تكون أسباب نظام الرقابة مقبولة لهؤلاء الذين سيتقيدون منه. ويقوم العاملون، على سبيل المثال، العمل بجد واجتهاد لإنتاج وحدة ذات جودة أفضل إذا نجم عن هذه التحسينات حصول المؤسسة على عقود جديدة في المستقبل والتي تعنى أرباح أكثر للجميع. كما يجب على الإدارة الأخذ في الاعتبار مشاعر ومواقف الموظفين عند إجراء عملية الرقابة.

٢. **إنشاء الاتصالات الفعالة والدقيقة والمناسبة بين الإدارة والموظفين:**

حتى يتسنى لجعل أي نظام رقابة فعالاً، لابد وأن يتم إيصال المعلومات بخصوص الانحرافات إلى الإدارة والعاملين في أسرع وقت ممكن. ويجب أن تتسم هذه المعلومات والتغذية المرتجعة بالدقة وذلك لإعتماد الناتج على دقة دخل المعلومات. ويلزم أيضاً أن يتم جمع المعلومات بشأن الانحرافات بسرعة بالغة؛ فالوقت يمر بسرعة بين وقوع الانحراف واتخاذ القرار التصحيحي، وشروع المديرين في جمع المعلومات ذات الصلة، وإجراء التحليل المستقصى لأسباب الانحراف، وتقديم التقارير اللازمة، واختيار طريقة الحلّ الصحيحة وتوظيف أو استخدام هذا القرار الصائب. ومن ناحية أخرى، يجب خفض هذا الوقت إلى الحد الأدنى قدر الإمكان.

٣. **المكافأة على إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة:**

يمكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا تحمل الموظفون مسئولية إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة ونيل التقدير اللازم عن مساهماتهم إذ يعزز التقدير من معنوياتهم ويحثهم إيجابياً على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا. وربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها،

إن أفضل وسائل أساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون والمشاركة، والإحساس بالمسئولية، ومراقبة الذات، وضبط النفس مما ينجم عنه الرضا عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل والاهتمام بالأداء الفعال.

أهم المراجع العربية والأجنبية

١- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة.

٢- لويس آلان، الإدارة والتنظيم، ماكجرو هيل.

٣- روبرتس أنطوني، نظم التخطيط والرقابة: إطار عمل للتحليل، مطابع جامعة هارفارد.

٤- ديفيد أوستون، الصراع، إداري الأفراد، الجزء٢١.

٥- روبرت بارنارد، فهم العلاقات الإنسانية: مرشد إلى الأشخاص في العمل، آلن وبيكون.

٦- ريتشارد بيكهارد، التطوير التنظيمي: الإستراتيجيات والنماذج، أديسون ويسلي.

٧- وارن بينس، إلى ما بعد البيروقراطية، ماكجرو هيل.

٨- روبرتس بليك وجين موتون، الشبكة الإدارية الحديثة، شركة الخليج للنشر.

٩- ديفيس براون، عوائق الإتصالات الناجحة، الجزء الأول، مجلة الإدارة.

١٠- أرشي كارول، المسئولية الإجتماعية للإدارة، زميل البحث العلمي.

١١- تشاندن جيه اس: الإدارة بين النظرية والتطبيق، ١٩٩٨.

١٢- ارنست دال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، ماكجرو هيل.

١٣- ديفر أر اس، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية.

١٤- سبيتزر دين، التحفيز الممتاز، نيويورك، أماكوم.

١٥- آر تي ديجورج، أخلاق العمل التجاري، ماكميلين.

١٦- بيتر دراكر، الإدارة: المهام، والمسئوليات، والممارسات، هينين، لندن.

١٧- بيتر دراكر، القرار الفعال، مجلة هارفارد بيزنس.

١٨- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف.

١٩- اتزوني ايه، المؤسسات الحديثة، برنتس هول.

٢٠- ديفيد ايونج، التخطيط المشترك على مفترق الطرق، مجلة هارفارد بيزنس.

٢١- هنري فيول، الإدارة العامة والصناعية، سير إسحاق بيتمان وأولاده، لندن.

٢٢- فيدلر اف اي، نظرية القيادة الفعالة، ماكجرو هيل.

٢٣-كلود جورج، تاريخ الفكر الإداري، برنتس هول.

٢٤- لوثر جوليك، الإدارة علم أصيل، جورنال أكاديمية الإدارة، الجزء الثامن.

٢٥- همبلين ايه سي، التقييم والرقابة على التدريب، ماكجرو هيل.

٢٧- جيم هاريس، كيف تكسب حبّ الموظفين لشركتك، جمعية الإدارة الأمريكية، ١٩٩٦.

٢٨- هاريسون أي اف، عملية اتخاذ القرار الإداري، هوتون مافن.

٢٩- جورج هوبر، اتخاذ القرار الإداري، سكوت فورمان.

٣٠- نيل جاكوبي، السلطة والمسئولية المشتركة، ماكميلين للنشر.
٣١- أتوتري جيمس، الحب والربح: فن القيادة الحريصة، نيويورك، شركة ويليام مورو
٣٢- جيمس كولنز وجيري بوراس، بناء إلى الأبد: عادات النجاح للشركات المثالية، نيويورك، هاربر بيزنس.
٣٣- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة.
٣٤- كين ماتجيكا وريتشارد دانسينج، مرشد المدير إلى الألفية، نيويورك، أماكوم.
٣٥- والتر كينيفان، نظم معلومات الإدارة، إدارة البيانات، الجزء الثامن.
٣٦- راي كيلان، الإدارة بالتصميم، جمعية الإدارة الأمريكية.
٣٧- بي لورانس، التنظيم والبيئة، مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.
٣٨- ابراهام ماسلو، التحفيز والشخصية، هاربر ورو.
٣٩- دوجلاس ماكجروجر، نظرة قلقة على تقييم الأداء، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٠- اتش منتزبيرج، طبيعة العمل الإداري، برنتس هول، ١٩٨٠.
٤١- جورج أودروين، الإدارة بالأهداف، بيتمان، نيويورك.
٤٢- ام في بايل وجورج سيمون، العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.
٤٣- جيه دبليو، عناصر عملية التنبؤ، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٤- جيمس ريجز ولورانس ال، التنظيم الصناعي والإدارة، ماكجرو هيل.
٤٥- دانالد روبرتس، طبيعة تأثيرات الإتصالات.
٤٦- جورج ستينر، التخطيط (على مستوى) الإدارة العليا، شركة ماكميلين.
٤٧- فريدريك تايلور، مبادىء الإدارة العلمية، هاربر واخوانه.
٤٨- في اتش، فروم، العمل والتحفيز، جون ويلي.
٤٩- بي يول، المبادئ التنظيمية للإدارة، مؤسسة ويست للطباعة.

٥٠- بيار قبطي، دليل المصطلحات المالية المختارة، الموارد، البحرين، الطبعة الأولى ١٩٨٥.
٥١- جروان السابق، قاموس الاقتصاد، الطبعة الأولى، بيروت، بدون تاريخ.
٥٢- طلال أبو غزالة، القاموس المحاسبي، ماكميلان برس ليمتد، لندن، الطبعة الأولى ١٩٧٨.
٥٣- مجدي نافد الأسيوطي، معجم المصطلحات المصرفية والمالية، مطابع الأهرام، القاهرة، ١٩٩٩.

محتويات **الجزء الثاني**